

Liderazgo transformacional y clima laboral de docentes del Callao

Transformational leadership and work climate of teachers in Callao

María Flor Félix Vásquez

mffv22@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0117-0813>

Universidad Cesar Vallejo, Lima - Perú

Paola Gianina Silvestre Savero

paolatifani@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8109-2650>

Universidad Cesar Vallejo, Lima - Perú

Melissa Diana Jesús Verde

melissajesusv@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0046-9220>

Universidad Cesar Vallejo, Lima - Perú

Magali Valeria Rosas Laguna

maggyvale26@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3526-8130>

Universidad Cesar Vallejo, Lima - Perú

Recibido junio 2021 / Arbitrado julio 2021 / Aceptado agosto 2021 / Publicado septiembre 2021

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020. Estuvo regida bajo el enfoque cuantitativo, diseño no experimental correlacional, de corte transversal. La población censal estuvo compuesta de 70 docentes, para la recolección de datos se utilizó instrumentos validados por expertos y se aplicó en forma virtual debido a la coyuntura, para la medición de la variable liderazgo transformacional se adaptó el instrumento de Mery Retuerto Castro del año 2018; el cual, consta de 4 dimensiones y 32 ítems, para la variable clima laboral se adaptó el cuestionario de Sonia Palma Carrillo del año 2004; el cual, consta de 5 dimensiones y 32 ítems. Ambos con un alto nivel de fiabilidad ,978 Y ,991 respectivamente. Los resultados fueron analizados por la herramienta SPSS versión 24. Estos nos indicaron la existencia de una correlación fuerte entre las variables liderazgo transformacional y clima laboral con Rho de Spearman de ,612** y una significación bilateral de ,000.1.

Palabras clave:

Liderazgo transformacional;
clima laboral;
institución educativa

Abstract

The main objective of this research was to determine the relationship between transformational leadership and the work environment at the Callao National Polytechnic Educational Institution, 2020. It was governed under the quantitative, non-experimental, correlational, cross-sectional design. The census population was made up of 70 teachers, for data collection instruments validated by experts were found and it was applied in a virtual way due to the situation, for the measurement of the variable transformational leadership, the instrument of Mery Retuerto Castro of the year 2018 was adapted ; which, consists of 4 dimensions and 32 items, for the variable work climate adapted to the 2004 Sonia Palma Carrillo questionnaire; which consists of 5 dimensions and 32 items. Both with a high level of reliability, 978 Y, 991 respectively. The results were analyzed by the SPSS version 24 tool. These indicate the existence of a strong correlation between the variable's transformational leadership and work climate with Rho de Spearman of, 612 ** and a bilateral significance of, 000.1.

Keywords:

Transformational leadership;
work environment;
educational institution

INTRODUCCIÓN

El ámbito mundial actual presenta diversas transformaciones que se dan constantemente, además de su dinamismo y competitividad. Esto significa que las instituciones deben estar predispuestas a los cambios y que además sus líderes deben estar pendientes a ello para el sostenimiento de la organización que dirige. Esta cualidad de anticiparse a los nuevos cambios, retos, necesidades entre otros simboliza su eficacia esto representa un paulatino crecimiento, vencimiento de obstáculos y por ende éxito garantizado.

En cuanto al ámbito nacional las instituciones educativas, desde el principio están dirigidas por el director, aunque el significado de escuela sea diferente. El MINEDU (2014) refiere que el docente tiene como finalidad el motivar a la creación de un lugar adecuado, pacífico en donde se fomente el respeto, la responsabilidad, la participación activa, asumiendo una actitud comprometida con las necesidades educativas, además de afectar el cumplimiento de sus funciones lo que trae como consecuencia el perjuicio al clima laboral en la I.E. Es necesario recalcar que un buen líder siempre actúa con responsabilidad, sensibilizando y estimulando la participación activa por parte del docente quien conoce la misión y visión de I.E al mismo tiempo que fomenta un ambiente positivo y responsable permitiendo alcanzar los objetivos previstos y con responsabilidad para lograrlos.

En el lugar de investigación se observó el caso de un directivo que cambia constantemente de estado de ánimo, así como de las decisiones que toma, además no involucra a los docentes a su cargo para que contribuyan en la elaboración de los objetivos que se espera lograr a nivel de I.E, tampoco fomenta la colaboración del personal para planificar y ejecutar las actividades en la I.E, brinda poco asesoramiento a los docentes para ayudarlos a vencer las dificultades en su labor pedagógica. Frente a ello, los docentes se muestran poco participativos y motivados para participar en las diversas actividades programadas en la escuela, mientras otro grupo de docentes solo busca la realización de sus metas

personales que la de todos los que laboran en la escuela, tampoco se sienten identificados con la I.E.

En Colombia, Bueno (2019) estableció la correlación de ($p=0.798$) entre liderazgo transformacional y clima laboral del personal administrativo, también observó que las dimensiones consideración individualizada y motivación inspiracional el grado de relación es mayor con el clima laboral. Por su parte en México, Zallas (2019) estableció que entre los distintos factores de liderazgo transformacional y clima laboral hay relación permitiendo un clima de confianza en donde hay un predominio del apoyo, generando ideas innovadoras, planteamiento de objetivos precisos además involucra a todos para que brinden apoyo. De igual manera, Garcés (2019), en su investigación acerca del liderazgo transformacional y la efectividad escolar, el cual realizó en ese país, identificó que los directivos tienen la capacidad de influenciar en sus empleados con carisma y brindando una atención personal con lo cual se hace más efectiva su misión y crea un clima positivo.

En Lima, Romero (2018) refiere, que entre liderazgo transformacional y clima organizacional la correlación es óptima y de gran significancia siendo el resultado ($r_s = 0,734, p = .000$). De igual manera, Paredes (2018), en su investigación concluyó que el liderazgo transformacional tiene influencia positiva en cuanto a el clima laboral de instituciones educativas de Carabayllo, a diferencia de las demás dimensiones, estableciendo que los líderes inspiran respeto, admiración y confianza en quienes los siguen.

Cruz (2018) estableció que entre liderazgo y clima laboral, el coeficiente identificado fue de 0,857, y sugiere que el líder influye en su grupo estableciendo un ambiente apropiado para la consecución de metas planteadas. Por su parte, Sardón (2017) identificó una relación favorable pero moderada entre estas dos variables siendo el $r = 0.681$.

Se define liderazgo transformacional al proceso por el cual se orienta a los seguidores a una reflexión con el fin de incentivar a la productividad al interior de las empresas comprometiéndose a lograr la misión planteada haciendo a un lado sus propios

intereses y orientándose a buscar el beneficio para todos los integrantes. (Bass y Avolio, 2006), lo definen como una habilidad que permite la orientación de la visión de los integrantes sin ninguna presión y esto se debe a que quien dirige la organización logra la satisfacción de sus necesidades. (Manes, 2011). De igual forma también se la considera como un proceso que despierta el interés de los de menor cargo para ayudar a lograr las metas. Los motiva al trabajo en pareja y que vean la labor que realizan desde distintos ángulos (Bracho 2013). Por último, se define también como inspiración al cambio, asumiendo compromisos con lo que se espera alcanzar así como las metas ya trazadas. Esto implica un desafío en la búsqueda de soluciones que permitan atacar el problema desarrollando con ello la capacidad de liderar y acompañar a sus subordinados. (Bass y Riggio, 2006).

Las dimensiones que la conforman son:

- **Dimensión 1: Influencia idealizada.** Quienes lideran la organización presentan conductas que son modelos a seguir. Identificándose con él, imitándolo porque consideran que sus conductas son dignas de seguirse, respetarse y confiar. Consideran al líder como una persona extraordinaria, con mucho ímpetu y determinación. Los líderes asumen riesgos y tienen plena conciencia de sus acciones, siempre están dispuestos a actuar con corrección basándose en los aspectos éticos y morales (Bass y Riggio, 2006). También es importante considerar otros aspectos a considerar en un líder como respeto, admiración, inspirar confianza en quienes lo siguen y buscan imitar, se centran en determinadas conductas que impulsan a cambiar (Huici, et al., 2012).
- **Dimensión 2: Motivación inspiracional.** Es aquí donde el líder es motivo de inspiración a través de sus actitudes a quienes los siguen. Motiva el trabajo en equipo, interés y pasión en lo que hace. Como líder tiene el don de hacer que sus seguidores se sientan comprometidos, comunicando con sencillez y claridad el rol que deben cumplir además de asumir su compromiso con la visión y la metas de la

organización, mirando con optimismo el futuro (Bass y Riggio, 2006). Plantea nuevos retos, fomenta el trabajo en equipo, lo que pone de manifiesto de forma clara el compromiso por lograr las metas. Ese espíritu entusiasta y optimista lo transmite al personal que dirige (Cuadra y Veloso, 2005). Por lo tanto, se puede decir que permite la creación de una visión innovadora, comprometida y articulada con sus miembros logrando la práctica de valores y avanzando al logro de la visión que se busca. (Cabrejos, 2019).

- **Dimensión 3: Estimulación intelectual.** Porque busca desarrollar una cualidad innovadora y creativa, estableciendo nuevas alternativas (Smith, Montagno y Kuzmenko, 2004). Pone en funcionamiento una serie de ideas y respuestas creativas, novedosas que le permitan descubrir las alternativas más apropiadas para solucionar los problemas de índole organizacional. En caso se presente algún obstáculo en uno de sus integrantes centra su atención en las ideas que ellos aportan, no emite juicios por el contrario lo que busca es superar estos obstáculos (Bass y Riggio, 2006). Un líder fomenta y motiva la creatividad para que sus trabajadores actúen con responsabilidad e independencia. De tal forma ellos deben estar siempre indagando, investigando y encontrando otras maneras para concretizar sus labores (Cuadra y Veloso, 2007)
- **Dimensión 4: Consideración individual.** Otra cualidad se interesa por las necesidades que puedan tener su personal y los ayuda a superar las dificultades gracias a que los acompaña y guía en este proceso. Esto permite otros aprendizajes en un ambiente adecuado, de apoyo, en donde el líder presta atención y es capaz de reconocer y respetar las características que tienen sus seguidores. La comunicación que se da es personalizada. Este líder distribuye las tareas a sus seguidores contribuyendo con su progreso. Conforme desarrollan las actividades, acompaña, guía, orienta y

apoya con la intención de mejoría y no de sanción (Bass y Riggio, 2006). La retroalimentación, entrenamiento y asesoría son piezas fundamentales en esta dimensión en este caso es el director el líder a realizar el acompañamiento personalizado a cada uno de sus profesores para mejorar su labor pedagógica (Cuadra y Veloso, 2005).

En relación a la variable clima laboral, se tomó en cuenta los factores de comportamiento de las personas en las organizaciones, considerando el clima laboral y la motivación. Lo cual se pudo medir por medio de la percepción la cual es concebida por los miembros de la organización, convirtiéndola en un proceso de subjetividad (Litwin y Stringer, 1978). Según, Likert refirió que el actuar de los trabajadores está relacionado con el comportamiento de quienes lideran la organización, influyendo en su actuar y depende de su percepción. Por ello, las clasifica en variables causal, intermedia y final, pretendiendo con ello definir cómo debe ser una organización, la cual influye en las opiniones del personal en relación al clima laboral. (Likert citado por Brunet, 1999). Esto resulta de la combinación de cualidades individuales y el concepto que tiene de ella por parte de las personas esto conlleva a encontrarnos con un ambiente favorable y de prosperidad o en algunos casos lo contrario (Sandoval, 2004). Un punto importante para su mejora es el intelecto de sus empleados (Manik, 2016).

De acuerdo con la información otros autores consideran que el clima laboral tiene dimensiones que son el resultado de sus apreciaciones y conductas de sus integrantes. Esta investigación consideró las dimensiones propuestas por Sonia Palma; las cuales se adecúan a la realidad de nuestra investigación y son las siguientes:

- Dimensión 1. Autorrealización o Desarrollo Personal. Relaciona lo que se piensa de lo trabajado con las posibles opciones para lograr su superación personal y profesional, le propone varias formas de mejorar (Palma, 2004). El trabajador percibe la oportunidad de poder lograr su

desarrollo tanto en el campo laboral como el profesional; recibiendo apoyo, estímulos brindados por políticas justas y capacitación constante (Fernández, 1999).

- Dimensión 2. Involucramiento Laboral. Toma en cuenta la participación de su personal considerando sus características y responsabilidades que le atribuyen con el fin de desarrollarse (Palma, 2004) Este compromiso se logra asumiendo objetivos y valores los cuales establece la organización como si fueran suyos, llenado de orgullo por formar parte de él (Colegiare y Díaz, 2003) Para esto es importante contar con la participación de sus miembros para una realización gustosa de la tarea asignada (Litwin y Stinger, 1978).
- Dimensión 3. Supervisión. Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores además de su apoyo, orientación y acompañamiento en la realización de constantes supervisiones de trabajo. Se persigue solucionar las dificultades, logrando con ello satisfacer y mejorar el rendimiento laboral (Palma, 2004) La satisfacción laboral es mayor a medida que los líderes sepan comprender y capaces de reconocer la labor de sus trabajadores, escuchar sus requerimientos y mostrar interés por sus problemas (Robbins, 2004) De esta manera se sentirán parte de un ambiente positivo y favorable. Además, facilita un comportamiento apropiado contribuyendo a la creación de un clima laboral favorable con seguridad, confianza y siendo parte de la solución en caso se presente una dificultad esto gracias a la confianza en quien lo lidera (Chiavenato, 2009).
- Dimensión 4. Comunicación. Relacionada con la apreciación oportuna, precisa y coherente. Esta se encuentra internamente en la organización facilitando su funcionamiento. La información que se obtiene del

trabajo fomenta la adecuada comunicación al interior de la organización (Palma, 2004) Se concluyó que es una cualidad de gran relevancia empresarial; gracias a su apoyo significativo en las actividades realizadas por cada trabajador respecto a las necesidades que se presenten (Hodgetts y Altman, 1985). De tal forma, que la existencia de una organización depende de la parte comunicativa y de cómo actúa el equipo para lograr metas comunes. Permite identificar las informaciones que se requieren para desarrollar las actividades y así alcanzar los objetivos (Chiavenato, 2000). También refiere que una comunicación apropiada y asertiva logra la realización de los compromisos organizacionales lo que representa resultados positivos (Werther y Davis, 1996). Además, transmite apropiadamente objetivos y capacidades basadas en la organización y conocimiento de los trabajadores quienes se involucran e identifican con su centro de labores (Charry, 2018).

- Dimensión 5. Condiciones Laborales. Aquí tenemos los aspectos materiales, económicos, sociales y psicológicos requeridos para la realización de actividades establecidas como por ejemplo el lugar, el uso de equipos de tecnología, relaciones con otras instituciones, entre otros (Palma, 2004). En el ambiente físico se mencionan distintos espacios que se utilizan, ruidos, calor, contaminación, diferentes equipos, máquinas, entre otros, los cuales influyen en la construcción de un adecuado clima laboral. En caso uno de estos elementos mencionados impide que un empleado desarrolle su labor asignada dificultará su aporte al logro de las metas trazadas y se sentirá incómodo en su centro de labores (Schein, 1996). El trabajador aspirar a trabajar en un ambiente en donde se sienta bien a gusto por lo tanto un ambiente adecuado permite un mejor desempeño (Robbins, 2004).

MÉTODO

Investigación de tipología básica; basada en los conocimientos nuevos y existentes sobre el fenómeno de estudio (Valderrama, 2013). El diseño no experimental, correlacional y transversal, se establecieron las relaciones entre las variables en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La población estaba constituida por 70 docentes. Se trabajó con toda la población del estudio. Se utilizaron cuestionarios validados y confiables para recoger datos, se analizaron los resultados con el estadígrafo no paramétrico el Rho Spearman.

RESULTADOS

Sobre los resultados cuantitativos tenemos:

Tabla 1. Relación de las variables y sus dimensiones

Hipótesis	Variables *Correlación	Rho- Spearman	Significatividad- Bilateral	N	Nivel
Hipótesis general	Liderazgo transformacional * clima laboral	,612**	,000	70	Alto
Hipótesis específica-1	Influencia idealizada* clima laboral	,604**	,000	70	Alto
Hipótesis específica-2	Motivación inspiracional* clima laboral	,580**	,000	70	Moderado
Hipótesis específica-3	Estimulación intelectual* clima laboral	,594**	,000	70	Moderado
Hipótesis específica-4	Consideración individualizada* clima laboral	,555**	,000	70	Moderado

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se formularon hipótesis nulas y alterna de las variables, se utilizó el Rho de Spearman señaló la hipótesis general (Liderazgo transformacional y clima laboral) correlación alta (Rho 0,612 y p-valor 0,000).La hipótesis específica-1 (Influencia idealizada* clima laboral) correlación alta (Rho 0,604 y p-valor 0,000).La hipótesis específica-2 (Motivación inspiracional* clima laboral) correlación moderada (Rho 0,580 y p-valor 0,000).La hipótesis específica-3 (Estimulación intelectual* clima laboral) correlación moderada (Rho 0,594 y p-valor 0,000).La hipótesis específica-4(Consideración individualizada* clima laboral) correlación moderada (Rho 0,555 y p-valor 0,000).

DISCUSIÓN

El liderazgo transformacional se correlaciona con el clima laboral este resultado se debe al trabajo de quien lidera poniendo en práctica sus valores éticos y morales, su pensamiento optimista logrando con ello los objetivos además estimula a los docentes a asumir compromisos, trabajando de manera cooperativa y reconoce sus fortalezas y debilidades, aunque aún persisten situaciones por resolver. En lo referente a la variable clima laboral se observó que la mayoría los docentes manifiestan sentirse comprometidos con las acciones planificadas, gracias a la conexión que existe entre los equipos y sus líderes; además sienten que sus potencialidades y capacidades son reconocidas al igual que sus necesidades propias propiciando así un clima laboral favorable.

La influencia idealizada se relaciona con el clima laboral con una correlación alta; se observó estos resultados coinciden con Bueno (2019) estableció que esta es de gran importancia en el clima laboral; de tal forma que esto se observa cuando un líder es comprometido con la misión, evidencia sus valores éticos - morales además transmite confianza. En tanto la motivación inspiracional guarda relación con el clima laboral moderadamente, este resultado

discrepa con la investigación del autor Aquije (2017); en donde el coeficiente de correlación fue débil debido al desconocimiento de lo que espera lograr la institución como consecuencia de ello hay desmotivación y desinterés por alcanzarlos.

La estimulación intelectual se relaciona con el clima laboral con cierta moderación; siendo el resultado diferente al de Aquije (2017) cuya correlación era débil, por lo que sugirió motivar a los docentes, presentándose alternativas más novedosas para fortalecer su labor, proyectos, técnicas y estrategias que despierten su creatividad y por ende mejora en su desempeño. La consideración individualizada se vincula con el clima laboral de forma moderada; siendo esto distinto a lo encontrado por Aquije (2017), en donde la correlación es débil, debido a la falta de una adecuada comunicación e identificación de las capacidades que tiene cada docente; por tal razón es necesario una comunicación asertiva, con empatía y considerando sus habilidades, capacidades y necesidades además de mostrar respeto por sus características personales, sociales y cognitivas que optimicen su función.

CONCLUSIONES

Se ha determinado que, entre el liderazgo transformacional y el clima laboral, la relación es positiva alta; esto significa mejor liderazgo transformacional y por ende mejoría en el clima laboral. La influencia idealizada se relaciona con el clima laboral de manera alta. La motivación inspiracional se relaciona con el clima laboral de forma moderada. La estimulación intelectual se relaciona con el clima laboral con una relación moderada. La consideración individualizada se relaciona con el clima laboral con moderación.



REFERENCIAS

- Aquije, L.Y. (2017). Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las II.EES de la red 10, de la Ugel 04 Ancón 2017 (Tesis de post grado) Universidad César Vallejo, Perú
- Bass B., Riggio R. (2006). Transformational Leadership. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos
- Bracho P., O., y García, G. (2013). Liderazgo transformacional. (2013). Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales, Vol 15 (N°2), 165-177. Recuperado: <https://www.mendeley.com/catalogue/19df5e7d-7092-38aa-9cab-af4810e1102a/>
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones Definición Diagnóstica y Consecuencias. México: Trillas
- Bueno, D., Orozco, L. (2019). Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira (Tesis de post grado). Universidad Tecnológica de Pereira Facultad de Ciencias Empresariales Pereira, Colombia
- Cabrejos, R., Suarez, E. (2019) Liderazgo transformacional y productividad en los docentes de la escuela fiscal Antonio José de Sucre de la provincia de Guayas - Ecuador. Ciencia y Desarrollo, Vol. 22, Nro 3. Recuperado: <https://doi.org/10.21503/cyd.v22i3.1792>
- Colegiare C., I., y Díaz S., J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia, 8(24),644-658. [fecha de Consulta 24 de junio de 2020]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29002408>
- Charry C., H. (2018) La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. Comunicación, 9(1). Recuperado : http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª. ed.) México: Editorial McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. 8º edición. México Graw Hill



- Cuadra P., Alejandro, y Veloso B., C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22). ISSN: 0716-498X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=650/65027764004>
- Cruz G. S. (2018). Liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas públicas Red 20, Ugel 2, Los Olivos (Tesis de post grado). Universidad César Vallejo, Perú
- Fernández, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas. Recuperado de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/>
- Garcés, E.; Santoyo, D.; Telles, F.; Romero, R.; Saldaña O., C. (2019). Efecto modulador del liderazgo transformacional en el estrés laboral y la efectividad escolar percibida por trabajadores de educación básica de Ciudad Guzmán, Jalisco. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18). Recuperado: <https://dx.doi.org/10.23913/ride.v9i18.477>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). México: Mc Graw-Hill Educación
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1985). Comportamiento en las organizaciones. (6ª ed.). México: Interamericana S.A. de CV
- Huici, C., et al. (2012). Psicología de los grupos. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia
- Litwin, G y Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. (1a ed.) Cambridge. Boston: Division of Research Graduate School of business administration Harvard University
- Manes, J. M. (2011). Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional (2da ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A
- Manik, E. (2016). The Influence of Transformational Leadership on Achievement Motivation and Organizational Climate and Employee Performance School of Economic, Pasundan, Bandung, Indonesia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2016, Vol. 6, No. 12 DOI: 10.6007/IJARBS/v6-i12/2522 URL: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i12/2522>
- MINEDU (2014). Marco de buen desempeño docente. Lima, Perú. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>



- Palma S. (2004). Construcción de la escala de clima laboral (CL-SPC) en una muestra de trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Lima, Perú: 1.^a ed.; 2004
- Paredes U., S. (2018). Influencia del liderazgo transformacional en el clima laboral en Instituciones Educativas del distrito de Carabayllo, 2018 (Tesis de post grado) Universidad César Vallejo, Perú
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (10^a ed.). México: Pearson/Prentice Hall
- Romero, D. (2018). Estilo directivo y liderazgo transformacional en directores de primaria del distrito de Rio Negro - Satipo (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú-Huancayo - Perú
- Sandoval, M. del C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, (27). Recuperado: <https://www.mendeley.com/catalogue/0a99ade5-ca2e-36e6-aede-33bace9ed7a6/>
- Sardon A., D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), Recuperado: <https://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Schein, E. (1996). *Psicología de la Organización*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Smith, B. Montagno, R., Kuzmenko, T. (2004) Transformational and Servan Leadership: Content and Contextual Comparisons. First Published May 1, 2004 Research Article: <https://doi.org/10.1177/107179190401000406>
- Valderrama M., S. (2013). Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Cuantitativa, cualitativa y mixta. 6ta edición. Editorial san marcos. Perú
- Werther, W. y Davis, K. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw Hill
- Zallas, L.; Molina, J.; Coss, O.; Bucio, C. (2019). Composición factorial exploratoria del clima laboral. *HOLOGRAMATICA - Facultad de Ciencias Sociales UNLZ Año XVI, Número 30, V1*. Recuperado: <http://www.hologramatica.com.ar>

