

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POST GRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO
DEL DISTRITO DE ASILLO EN EL AÑO 2013**

PRESENTADA POR:

YOLANDA AROQUIPA DURÁN

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

PUNO, PERÚ

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POST GRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO
DEL DISTRITO DE ASILLO EN EL AÑO 2013**

PRESENTADA POR:

YOLANDA AROQUIPA DURÁN

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

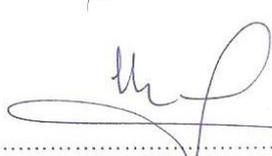
PRESIDENTE


.....
Dr. FRANCISCO CHARAJA CUTIPA

PRIMER MIEMBRO


.....
M.Sc. MYRNA CLEOFÉ SÁNCHEZ ROSSEL

SEGUNDO MIEMBRO


.....
M.Sc. LILIA MARIBEL ANGULO MAMANI

ASESOR DE TESIS


.....
Dr. REYNALDO SUCARI LEÓN

Puno, 23 de diciembre de 2015

DEDICATORIA

*A mis padres **Avelino** (†) y **Rosalía** quienes son la razón de mi vida, a mis hermanos y hermanas: Ramón, Celestina, Eva, Juvenal y Natividad por el inmenso cariño que me ofrecen y el impulso que me dan para seguir adelante.*

*A **Reynaldo** mi esposo, quién siempre me acompaña y guía mi formación académica brindándome su apoyo y comprensión permanente.*

*A **James Goodman** y **Blaise Linus** mis hijos; quienes motivan mi existencia participando en el logro de mis sueños.*

Yolanda.

AGRADECIMIENTO

La autora hace presente un profundo y sincero agradecimiento a:

A la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno y a sus autoridades que la conducen, por brindarme la oportunidad de seguir estudios de Post Grado así como a muchos profesionales del campo educativo.

A los docentes de la Maestría en Educación de ésta Universidad, quienes me incentivaron sesión a sesión con sus amplias experiencias y sabias enseñanzas a seguir adelante y llegar a ser una maestra innovadora, proactiva y ejemplo a seguir por otros colegas.

A mi asesor de tesis Dr. Reynaldo Sucari León; por su enseñanza personal y profesional, quien ha revisado en reiteradas oportunidades el presente trabajo, brindándome sugerencias y consejos pertinentes en cada fase de desarrollo hasta la culminación de la presente.

Por último, agradecer a los directores y profesores de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo, por haberme brindado las facilidades y permitido ejecutar la presente investigación.

La investigadora.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema.....	3
1.2. Enunciado del Problema.....	5
1.3. Justificación de la Investigación.....	6
1.4. Objetivos de investigación.....	8
1.5. Hipótesis.....	9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	11
2.2. Sustento Teórico.....	20
2.2.1. Clima Organizacional.....	20
a. Definición de clima organizacional.....	20
b. Dimensiones del Clima Organizacional.....	21
c. Factores que conforman el Clima Organizacional.....	29
d. Efectos del Clima Organizacional.....	32
e. Cultura Organizacional.....	34
2.2.2. Liderazgo Transformacional.....	36
a. Liderazgo.....	36
b. El papel del liderazgo en las organizaciones.....	37
c. El liderazgo transformacional.....	39

d. Dimensiones del liderazgo transformacional	39
2.2.3. Clima Organizacional y liderazgo transformacional.....	44
a. Liderazgo y Eficacia	44
b. La cultura organizacional influye y es influida por el liderazgo	45
c. Eficacia organizacional en el contexto del liderazgo transformacional	48
d. Interrelación entre liderazgo transformacional y eficacia.....	51
2.3. Definición de Términos	53
2.4. Variables e indicadores de investigación	56
2.4.1. Definición conceptual:	56
2.4.2. Operacionalización de variables.....	57

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	59
3.1.1. Tipo de investigación.....	59
3.1.2. Diseño de investigación.....	59
3.2. Población y Muestra	60
3.2.1. Población.....	60
3.2.2. Muestra	60
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
3.4. Plan de recolección de datos.....	66
3.5. Plan de análisis e interpretación de datos.....	67

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Clima organizacional en las IES del distrito de Asillo.....	72
4.2. Liderazgo transformacional en las IES del distrito de Asillo.....	86
4.3. Correlación entre clima organizacional y liderazgo transformacional	98

CONCLUSIONES.....	110
-------------------	-----

RECOMENDACIONES	112
-----------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	113
--------------------	-----

ANEXOS	
--------	--

ÍNDICE DE CUADROS

1	Operacionalización de la variable clima organizacional	57
2	Operacionalización de la variable liderazgo transformacional	58
3	Composición de la población de investigación.....	60
4	Composición de la muestra de investigación	61
5	Técnicas e instrumentos por objetivos de investigación	62
6	Baremo de medición de la variable “clima organizacional”	64
7	Baremo de medición de la variable “liderazgo transformacional”.....	64
8	Niveles de confiabilidad de un instrumento.....	66
9	Interpretación del coeficiente de correlación.....	68
10	Variación del coeficiente de correlación.....	69
11	Clima organizacional a nivel global en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	73
12	Nivel de comunicación en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	75
13	Nivel de las condiciones laborales en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	77
14	Nivel del involucramiento laboral en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	80
15	Nivel de autorrealización en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo.....	82
16	Nivel de supervisión en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo...84	
17	Liderazgo transformacional a nivel global en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	86
18	Nivel de estimulación intelectual en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	88
19	Nivel de motivación inspiracional en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	91
20	Nivel de consideración individual en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	93
21	Nivel de influencia idealizada en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo.....	96
22	Coeficiente de correlación entre variables a nivel global	99
23	Coeficiente de correlación entre variables a nivel de dimensiones.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Región crítica en la distribución “t” para la hipótesis general.....	70
2. Porcentaje del clima organizacional a nivel global en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	73
3. Porcentaje del nivel de comunicación en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	75
4. Porcentaje del nivel de las condiciones laborales en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	78
5. Porcentaje del nivel del involucramiento laboral en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	80
6. Porcentaje del nivel de autorrealización en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	82
7. Porcentaje del nivel de supervisión en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	84
8. Porcentaje del liderazgo transformacional a nivel global en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	87
9. Porcentaje del nivel de estimulación intelectual en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	89
10. Porcentaje del nivel de motivación inspiracional en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	91
11. Porcentaje del nivel de consideración individual en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	94
12. Porcentaje del nivel de influencia idealizada en las Instituciones Educativas Secundarias de Asillo	96
13. Región crítica bajo la distribución “t” de Student	101
14. Dispersión entre clima organizacional y liderazgo transformacional.....	103

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Cuestionario sobre clima organizacional.....	120
2. Cuestionario sobre liderazgo transformacional	121
3. Ficha de validación de instrumentos – Experto 1	122
4. Ficha de validación de instrumentos – Experto 2.....	123
5. Ficha de validación de instrumentos – Experto 3.....	124
6. Confiabilidad del cuestionario sobre clima organizacional	125
7. Confiabilidad del cuestionario sobre liderazgo transformacional	126
8. Evidencias fotográficas	127

RESUMEN

La presente investigación “Clima organizacional y liderazgo transformacional en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013”, tiene como propósito determinar el grado de relación que existe entre las variables clima organizacional y liderazgo transformacional, asimismo la hipótesis general indica que existe una relación alta y directa entre las variables involucradas. El estudio se enmarcó en una investigación básica de nivel descriptivo, con un diseño no experimental de corte transversal y del tipo descriptivo-correlacional, la población estuvo conformada por 121 profesores de las instituciones educativas secundarias del distrito de Asillo y mediante muestreo probabilístico del tipo estratificado, la muestra lo conformaron 92 profesores, a quienes se les aplicó la encuesta como técnica de la recolección de datos con su instrumento el cuestionario estructurado; compuesto por 20 ítems cerrados para cada variable bajo la escala de Likert. Se empleó la estadística descriptiva e inferencial, que consistió en la tabulación y presentación de los datos a través de cuadros de distribución de frecuencias, gráficos de barras y prueba de hipótesis con su respectivo análisis e interpretación. Los resultados indican que el clima organizacional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Asillo es desfavorable, asimismo el liderazgo transformacional que ejercen los directores de dichas instituciones es deficiente, y por último existe una correlación moderada y directa entre el clima organizacional y liderazgo transformacional en dichas instituciones educativas.

Palabras clave: correlación, clima organizacional, institución educativa y liderazgo transformacional.

ABSTRACT

The present research "Organizational climate and leadership transformational in the educational institutions of secondary level in Asillo town in year 2013" whose purpose was to determine the relationship degree that exists among the two variables, also the general hypothesis it indicates that a high and direct relationship exists between organizational climate and leadership transformational. The study was framed in a basic research of descriptive level, with a no experimental design, traverse of the type descriptive-correlational. The population was composed by 121 teachers of the secondary educational institutions of the Asillo town, though of sampling probabilistic and stratified the sample was composed by 92 teachers. To who were applied the survey as technique of gathering of data with its instrument structured questionnaire composed by 20 closed questions for each variable, based in the scale of Liker. The statistical treatment was taking the descriptive statistic and inferential which consisted on the tabulation and presentation of the data through squares of distribution of frequencies, graphic of bars and hypothesis tests with its corresponding analysis and interpretation. The results indicate that the organizational climate in the secondary educational institutions of Asillo town is unfavorable, also the leadership transformational that the directors apply of these institutions is faulty, and lastly exist a moderate and direct correlation between the organizational climate and leadership transformational in these educational institutions.

Keywords: correlation, organizational climate, educational institution and leadership transformational.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación “Clima organizacional y liderazgo transformacional en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013”, tuvo como propósito fundamental determinar el grado de relación que existe entre las variables clima organizacional y liderazgo transformacional, en tal sentido éste trabajo está estructurado en capítulos organizados de la siguiente manera:

El primer capítulo está referido al planteamiento del problema; donde se describen en diferentes contextos las características actuales del clima organizacional y el liderazgo transformacional, formulando el problema a través de una interrogante, también se presenta la justificación del estudio para conocer su importancia y su utilidad, por otra parte se indican los alcances de los resultados de la investigación, consecuentemente se presentan los objetivos y las hipótesis que orientan la presente investigación.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico segmentado en dos partes, en la primera parte se presentan los antecedentes donde se consideran estudios previos a nivel internacional, nacional, regional y local referidos principalmente a resultados anteriores, en una segunda parte se presenta las bases teóricas y la literatura referida al tema que enmarca la investigación, ello es seguido de las definiciones de términos básicos más empleados en la investigación.

En el tercer capítulo se presenta la metodología ordenada por los objetivos específicos describiendo el tipo y diseño de la investigación, el ámbito de estudio

como la población y muestra, los procedimientos y métodos que incluyen el uso de materiales e instrumentos, también se presenta la definición conceptual de las variables y su respectiva operacionalización, seguidamente se describe el análisis estadístico por objetivos considerando los métodos de análisis de datos de la estadística descriptiva e inferencial.

En el cuarto capítulo se encuentra la descripción y discusión de los resultados de la investigación, ello está organizado conforme a los objetivos específicos: resultados sobre el clima organizacional, sobre el liderazgo transformacional y la correlación entre las dos variables. Para ello se han empleado cuadros estadísticos; que permiten clasificar las frecuencias y porcentajes del comportamiento de los datos así como del nivel de las variables, así mismo se emplearon gráficos estadísticos; que permiten apreciar los resultados en forma visual producto de las técnicas estadísticas aplicadas, y finalmente con apoyo de la estadística inferencial se realizó la prueba de hipótesis estadística para ver la significancia del coeficiente de correlación.

Seguido a todo ello se señalan las conclusiones a las que se arribaron en la investigación, se presenta también las recomendaciones e invitación para próximos trabajos de investigación en éste área. Finalmente se hace mención a la bibliografía consultada referentes a metodología de la investigación y al tema objeto de estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema

Enfocando la realidad problemática desde una perspectiva del contexto internacional, según Donayre (2009) los problemas referidos al clima organizacional son tan comunes, principalmente en las organizaciones educativas. Si bien es cierto la administración educativa está presente en todas las organizaciones educativas, la misma que facilita el cumplimiento de los objetivos educativos, también es necesario contar con la parte pedagógica y clima organizacional.

A nivel nacional, según las reformas de un currículo por competencias que impulsa el Ministerio de Educación dentro sus políticas ha priorizado las condiciones del clima en el aula y por ende el clima organizacional de la institución educativa, dando un énfasis a la gestión centralizada en los aprendizajes en donde todo cuerpo directivo, jerárquico y docente de la institución educativa labore en sintonía a la buenas relaciones humanas. (MINEDU, 2015). Estos cambios ocasionan desajustes especialmente en los actuales directores de las instituciones educativas a nivel nacional.

A nivel regional, en los últimos años la región Puno está incrementando su nivel en las evaluaciones ECE en el segundo grado de primaria a nivel nacional, producto de los mejores logros de aprendizajes en comprensión lectora y lógico matemática, siendo uno de los factores las buenas relaciones humanas entre el cuerpo directivo, docente y el acompañante PELA de las instituciones educativas; pero en las instituciones educativas del nivel secundaria la situación es otra no muy favorecida especialmente en las relaciones humanas al interior de ésta. En éste contexto el clima organizacional y liderazgo es de suma importancia en el desarrollo institucional, especialmente en la gestión centralizada en los aprendizajes.

Respecto a la situación problemática, en la revista “Azángaro tierra prócer” (2014) editado por la UGEL Azángaro, según los últimos informes de las instituciones educativas hacia la UGEL Azángaro, en el contexto actual los miembros de las instituciones educativas secundarias del distrito de Asillo de la provincia de Azángaro, tienen dificultades de manera directa en sus relaciones humanas, comenzando desde el proceso de la supervisión y monitoreo pedagógico ya que según el plan establecido existe monitoreo opinado e inopinado; y principalmente en los inopinados, así se encuentra al 40% de docentes que no tienen su sesión de aprendizaje, es decir improvisan sus clases, sin embargo también existe un 30% de docentes muy bien preparados que trabajan con planificación y otro 30% de docentes lo realiza medianamente. De otro lado en la interacción entre los agentes educativos, su forma de organización y administración es conflictiva ya que en la UGEL Azángaro en el 2013 se presentaron 8 quejas procedentes de las instituciones de Asillo, esta cifra incrementó en el 2014 registrándose hasta 14

quejas por parte de los docentes o directivos; estos aspectos se manifiestan en su desorganización cuando se toman decisiones al interior, asimismo según el 60% de docentes el ambiente dominante es el autoritarismo por parte de los directivos, considerando en la mayoría de los casos una dirección vertical.

Frente a ello el estudio del clima organizacional y liderazgo es crucial, ya que ésta contribuirá a superar dichas dificultades que afectan el buen desarrollo de las instituciones educativas.

1.2. Enunciado del Problema

1.2.1. Problema General:

¿Cuál es el grado de relación entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013?

1.2.2. Problemas específicos:

1. ¿Cuál es la categoría del clima organizacional a nivel global y respecto a sus dimensiones (comunicación, condiciones laborales, involucramiento laboral, autorrealización y supervisión) en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013?
2. ¿De qué manera se ejerce el liderazgo transformacional a nivel global y respecto a sus dimensiones (estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada) en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013?

1.3. Justificación de la Investigación

1.3.1. Justificación legal:

Se considera a las siguientes:

- a) Constitución Política del Perú de 1993. Prescribe en su artículo 18 sobre la Educación Universitaria; la educación universitaria tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica.

- b) La Ley Universitaria N° 30220. Artículo 6 inciso 6.5, señala como uno de los fines de las universidades; realizar y promover la investigación científica, tecnológica y humanística la creación intelectual y artística.

- c) El estatuto universitario de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, en su artículo 7 inciso b, indica como fin de la universidad; realizar investigación en humanidades, ciencia y tecnología.

- d) La Ley General de Educación N° 28044 en el artículo 39; señala que la educación superior está destinada a la investigación, creación y difusión de conocimientos. Asimismo el artículo 49; indica que la educación superior consolida la formación integral de las personas, produce conocimientos, desarrolla la investigación e innovación y forma profesionales en el más alto nivel de especialización y perfeccionamiento en todos los campos del saber.

1.3.2. Justificación pedagógica:

La investigación servirá para conocer la relación existente entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional, dentro de ello la planificación, organización, ejecución, evaluación de las acciones académicas, y su relación con el desarrollo de la cultura, la ciencia, tecnología y arte, para así de esa manera poder reflexionar y mejorar nuestra labor docente que desarrollando en las instituciones educativas de los distintos niveles.

1.3.3. Justificación científica:

Gracias al uso correcto del método científico en el proceso teórico – práctico de la investigación científica, permitirá descubrir la verdad y la relación que existe entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas del distrito de Asillo en el año 2013.

1.3.4. Justificación social:

Para muchas instituciones el clima organizacional es un problema, que a través de los tiempos y en todos los niveles de educación, ha ocupado atención de quienes de una u otra forma, están comprometidos en la difícil tarea de educar. Por tal razón la presente investigación por su naturaleza es relevante en cuanto se refiere al clima organizacional por parte de la comunidad educativa; las razones por las cuales se justifica el presente estudio son:

Los docentes y directivos de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo, no mantienen un clima organizacional favorable que permita

emprender una educación de calidad para los estudiantes, ello implica la falta de un liderazgo transformacional por parte de los directivos.

Los comportamientos y actitudes de los docentes se desarrollan de modo individualizado, egoísta y ajeno frente a sus colegas inclusive dentro de una misma área curricular. Por otro lado, a través de la presente investigación se describirá el clima organizacional e identificará la manera que se ejerce el liderazgo transformacional en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo.

Por último, los resultados contribuirán a la reflexión de los docentes de las diferentes áreas curriculares sobre la importancia que tiene mantener un clima organizacional favorable, así mismo los efectos que puede generar el ejercer un liderazgo transformador por parte de los directivos. Por otra parte también se verán beneficiados los estudiantes ya que un buen clima organizacional en la institución educativa tiene repercusión directa en el aprendizaje de los estudiantes.

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar el grado de relación que existe entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Categorizar el clima organizacional a nivel global y respecto a sus dimensiones (comunicación, condiciones laborales, involucramiento laboral, autorrealización y supervisión) en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013.
2. Caracterizar la manera en que se ejerce el liderazgo transformacional a nivel global y respecto a sus dimensiones (estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada) en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general:

Existe una relación alta y directa entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013.

1.5.2. Hipótesis específicas:

1. El clima organizacional a nivel global y respecto a sus dimensiones (comunicación, condiciones laborales, involucramiento laboral, autorrealización y supervisión) en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013 se halla en la categoría desfavorable.

2. La manera en que se ejercer el liderazgo transformacional a nivel global y respecto a sus dimensiones (estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada) en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013 es deficiente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional:

Aguilera (2011) realizó en la Universidad de Alcalá de Madrid la tesis intitulada: *“Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de las Fundación Creando Futuro”* en dicho estudio se concluye:

- En términos mayoritarios los Centros Educativos se identifican con tipos de liderazgos bastante positivos con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa.
- Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos caso el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados, rechazando aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidad por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones.

Por otra parte Barba (2011) en la Universidad Autónoma Metropolitana-México; presentó la tesis *“El clima de trabajo, generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente y*

administrativo de la Escuela Superior de Educación Física de la UAS” en dicho estudio la autor concluye:

- Que la Escuela Superior de Educación Física de UAS tiene una cultura organizacional débil y por consiguiente presentan una baja productividad en el desempeño y resultados de sus objetivos.
- Al no existir un conocimiento y compromiso hacia la cultura de la organización, el personal no se siente motivado y orientado por la institución hacia el seguimiento de la misión, visión, valores, con los que debe comprometerse para lograr ser una organización exitosa.

Así mismo Aburto (2011) en el Instituto Politécnico Nacional – México presentó la tesis *“Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”* concluyendo:

- Que se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y formación de equipos).

También Pirela (2008) en la Universidad de Zulia-Venezuela presentó la tesis *“Liderazgo transformador y cultura organizacional en instituciones de educación básica”, su principal conclusión fue:*

- Que el liderazgo transformador puede entenderse como un proceso en el cual los líderes reconocen las necesidades de los seguidores y procuran satisfacerlas, resaltando altos niveles de moralidad y motivación basada en

valores como la libertad, justicia, igualdad, paz y humanitarismo, para producir cambios fundamentales en las instituciones y en la sociedad.

- En relación a los resultados evidenciados en los docentes y directores, con respecto al liderazgo transformador desde la perspectiva del líder y como seguidor, se encontró que esta resultó ser media alta con una media dispersión.

Finalmente Lamoyi (2007) en la Universidad Autónoma de Querétaro - México presentó la tesis “La organización social de la escuela: clima organizacional en las escuelas secundarias técnicas y generales del estado de Tabasco” concluyendo:

- Que favorecer un clima organizacional dentro de la escuela surgirá en la medida en que los directivos escolares conozcan y asuman la tarea que les fue encomendada; los profesores apuestan a que sus alumnos son capaces de aprender y reconozcan su responsabilidad de mantener la disciplina dentro del salón de clases y la escuela.
- Las autoridades educativas del estado, deberían aceptar las fallas en el sistema y tener la voluntad política para estructurales que solucionen, cuando menos algunos de los problemas planteados.

A nivel nacional:

Al respecto Cahuas (2012) realizó la investigación “*Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Público N° 21009 de la UGEL N°10, Huaral 2011*” en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Perú, estudio con diseño correlacional; sus principales conclusiones fueron:

- Existe un nivel medio de práctica continua en la organización educativa por parte de los directores, y ello no tienen relación directa ni es estadísticamente significativa con la calidad del servicio educativo que reciben los estudiantes.
- La calidad del servicio educativo que se da en un nivel alto en la mayoría de los casos, no tiene que ver con los estilos de liderazgo. Contrariamente se aprecia una relación negativa aunque casi inexistente.

También Ruiz (2011) investigó *“Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte”* en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Perú, fue una investigación básica. Entre sus conclusiones cita:

- Se afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte.
- Se afirma que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica.
- Se afirma que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativa en su dimensión institucional.

Asimismo Sorados (2010) investigó *“Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”*. Universidad Nacional Mayor San Marcos - Perú. Investigación no experimental de corte transversal. Concluyendo:

- Que con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico.

También Molocho (2010) desarrolló la tesis *“Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 - Lima Sur-2009”*, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Perú; cuyo diseño de investigación fue descriptiva. Entre sus conclusiones cita:

- El clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur.
- El clima institucional, correspondiente en el diseño organizacional, influye en un 43.85 sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur.

Finalmente Montalvo (2008) realizó la investigación *“El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí - 2008”* Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – Perú. El estudio corresponde al diseño descriptivo correlacional de corte transversal. Sus conclusiones principales fueron:

- Los resultados de la investigación demuestran que existe una relación entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente, que es percibido por el docente y los estudiantes; el 51% de los sujetos encuestados percibe el clima

organizacional en un alto nivel, así como el 64% de los entrevistados percibe el desempeño docente en el nivel alto respectivamente.

- Al efectuar la correlación entre el liderazgo de los directores y la planificación de la enseñanza, se demuestra que existe una correlación moderada, la relación se expresa en un 65%.

A nivel regional y local:

De forma similar a las anteriores, también se citan algunos antecedentes de carácter regional y local, donde se consideran a:

Zamata, W. *et al.* (2011) quienes realizaron la investigación *“Relación de clima organizacional en la gestión institucional de las instituciones educativas estatales de nivel secundario del distrito de Ayaviri Melgar, Puno 2011”*, cuyo propósito fue dar a conocer cómo es la relación del clima organizacional en la gestión institucional de las instituciones citadas. Ellos utilizaron el diseño de investigación correlacional cuantitativo, con la aplicación de dos cuestionarios, uno por cada variable, aplicado a cuatro grupos muestrales, presentando los resultados en tablas y figuras como lo recomiendan las normas estadísticas, para realizar el análisis y comparación de los resultados emplearon el coeficiente r de Pearson a una muestra de 42 docentes. Sus principales conclusiones fueron:

- Se identificó un nivel regular de clima organizacional en las instituciones educativas estatales de nivel secundario de Ayaviri en el año 2011.
- Se identificó un nivel regular de gestión institucional en las instituciones educativas estatales de nivel secundario de Ayaviri en el año 2011.

- Existe una relación directa significativa entre el clima organizacional y la gestión institucional en las instituciones educativas estatales de nivel secundario de Ayaviri en el año 2011, ya que luego de aplicar la prueba de correlación “r” de Pearson se obtuvo un coeficiente de $r=0,73$ el cual es considerado significativo.

También Hanco, S. (2011) realizó la investigación *“Influencia del clima organizacional en el desempeño docente de la institución educativa pública N° 70394 del distrito de Pucara-lampa, Puno-2011”*, cuya finalidad fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño docente; puesto que estas dos variables son imprescindibles en el logro de capacidades, en todos los estudiantes de la educación básica regular. El tipo de investigación es descriptivo y correlacional, trabajándose con una muestra de 19 docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario y la ficha de observación para recabar la información respecto a las variables de estudio. Sus principales conclusiones fueron:

- El clima institucional constituye una categoría laboral efectiva que tiene efectos muy poderosos en el desempeño docente, es así que el clima organizacional se relaciona directamente con el desempeño docente en la institución educativa pública N° 70394 del distrito de Pucará-Lampa, Puno 2011, dado que el valor de r de Pearson es 0.117 el cual es positivo.
- El nivel del clima organizacional de los docentes de la institución educativa pública N° 70394 del distrito de Pucará-Lampa, Puno 2011 es buena; ya que de acuerdo al resultado obtenido en esta variable es 75.1% faltando 24.9% para alcanzar al 100%.

- El desempeño docente en la institución educativa pública N° 70394 del distrito de Pucará-Lampa, Puno 2011 en general es buena porque se alcanzó un puntaje de 78%.

Por su parte Pérez, N. M. (2011) realizó la investigación *“Estilos de gestión de los directores de instituciones educativas secundarias y su vínculo con las relaciones humanas, en el ámbito de la UGEL Azángaro 2011”*, con el trabajo se pretendió relacionar la función del estilo de gestión en la escuela para el mejoramiento de las relaciones humanas en educación. Sus principales conclusiones fueron:

- Los estilos de gestión de los directores vinculados a las relaciones humanas influyen en el desarrollo de las instituciones educativas secundarias de la UGEL Azángaro 2011, ya que el coeficiente de correlación es igual a 0.76 ello indica que existe una correlación moderada entre la administración de los directores y las relaciones humanas en los docentes de dichas instituciones.
- En el desarrollo de los estilos de gestión de los directores en las instituciones educativas secundarias de la UGEL Azángaro - Puno en el año 2011 es regular, dado que el 70% de la población investigada de los directores no conocen los procesos de la gestión de lo cual no cumplen con los objetivos y metas propuestos por la Región de Educación de Puno. Asimismo se demuestra que el 70% de docentes practican un estilo liberal y un 30% democrático, lo cual es perjudicial ya que toman decisiones personales y fuera de las normas vigentes.
- La mayoría de los docentes de las instituciones educativas secundarias no practican los principios de las relaciones humanas, por lo tanto se afirma que

las relaciones humanas son deficientes en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Azángaro en el año 2011, porque el 60% de los docentes investigados se identifican como personas que no practican los principios de las relaciones humanas.

Finalmente Mancha, E. y Tumi, J. (2012) realizaron la investigación *“Percepción del clima institucional y el rendimiento académico de los estudiantes de la facultad de ciencias de la educación de la UNA Puno”*, la investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la percepción del clima institucional y el rendimiento académico de los estudiantes dicha facultad, corresponde al tipo de investigación no experimental con diseño correlacional, asimismo se tomó como muestra a los estudiantes de V y X semestre de las 4 especialidades de la Escuela Profesional de Educación Secundaria: Lengua, Literatura, Psicología y Filosofía, Matemática e Informática, Ciencias Sociales y Biología, Física, Química y Laboratorio; sumando un total de 120 estudiantes. Como instrumentos se emplearon un cuestionario de encuesta y una ficha resumen de rendimiento académico. Sus principales conclusiones fueron:

- Existe una relación directa y positiva entre la percepción del clima institucional y el rendimiento académico de los estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Educación, UNA-Puno, tal como se evidencian los resultados obtenidos de correlaciones significativas a nivel 0,01 (bilateral) por especialidades, donde se aprecia: 0,745 en la especialidad de Lengua, Literatura, Psicología y Filosofía; 0,610 en la especialidad de Ciencias Sociales; 0,541 en la especialidad de Matemática e Informática y 0,759 en la especialidad de Biología, Física, Química y Laboratorio.

- Existe una percepción negativa de los estudiantes de la Facultad de Educación, respecto al clima institucional básicamente en las dimensiones: Involucramiento laboral, comunicación institucional y relaciones interpersonales, apreciándose altos índices de desaprobación por encima del 50% en las escalas de en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

2.2. Sustento Teórico

2.2.1. Clima Organizacional

a. Definición de clima organizacional

Según Senge (2002) el clima organizacional es un concepto amplio que abarca los modos de relaciones de sus actores, las formas en que se definen las normas, el liderazgo de sus directivos, el sentido de pertenencia a la Institución, la participación activa de sus miembros, canales de comunicación existentes entre sus integrantes, relaciones humanas, etc.

Esta definición permite afirmar que el clima organizacional es un concepto que está referido a la vida Organizacional, es así, que el clima organizacional es configurado como una dimensión o ámbito evaluativo básico y es definido como “la calidad del entorno global de una organización”. También podemos afirmar que el clima organizacional es aquel ambiente social de integración existente entre los miembros de una comunidad a partir de sus relaciones cotidianas a fin de constituir una fuerza colectiva que permita conseguir el logro de sus objetivos organizacionales y sobre la base de sus compromisos e identificación con su comunidad.

También Alvarado (2003) indica que el clima organizacional comprende la suma de las percepciones que describe el grado de satisfacción de las personas, de su medio laboral en que se desarrolla el trabajo cotidiano. Corroborando lo mencionado se reafirma, que es una percepción que se tiene de la persona y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o desfavorable del entorno laboral para las personas que integran la organización.

En tanto, para Ramos *et al* (2007) “clima organizacional favorable es la existencia de un clima organizacional sólido, de confianza, de ética profesional y compañerismo en el trabajo. La comunidad magisterial debe mantener éste nivel de relaciones de convivencia escolar”.

Así para Palma (2004) “los estudios orientados a medir el clima organizacional, la existencia de algunas categorías o dimensiones en una organización se relacionan con propiedades propias de cada institución”.

En tal sentido es necesario precisar que dichas dimensiones no son únicas, tampoco existe un clima único o ideal, depende de características propias de cada entidad y señala las siguientes dimensiones:

b. Dimensiones del Clima Organizacional

La existencia de algunas categorías o dimensiones existentes del clima organizacional en una organización se relacionan con propiedades propias de cada uno. Es necesario precisar que dichas categorías no son únicas, como tampoco existe un clima único o ideal depende de las características propias de

cada entidad (Palma, 2004), también el autor indica que las dimensiones del clima organizacional son las siguientes: la comunicación, las condiciones laborales, el involucramiento laboral, la autorrealización y la supervisión.

- **La Comunicación.-** En términos concretos la organización establece canales abiertos, francos y sinceros en todas las direcciones, es decir si hay comunicación con todos y para todos.

Así para Miller (1968) la comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros. Así mismo el autor señala que en un organización existe una buena comunicación cuando los integrantes de esa organización practican de manera asertiva con sus pares, es decir emplean una comunicación empática en todo momento, asimismo escuchan con mucho interés para resolver algún conflicto, y por último utilizan una comunicación saludable entre todos los integrantes de la organización.

También al respecto se toma en consideración los aportes de Hersey, Blanchard y Jonson (1998) cuando resaltan que las habilidades de comunicación tanto escrita como oral son cruciales, no solo para la obtención de un puesto, sino también para desempeñar el puesto con eficacia. El saber escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de la

comunicación, si se aprende la dinámica de escuchar se pueden prevenir malos entendidos y errores de comunicación, así como, aumentar la capacidad de trabajar más productivamente con los empleados y con las demás personas dentro de las organizaciones.

Asimismo Arrugo (2001) indica que las comunicaciones, son las herramientas que nosotros, como seres humanos usamos para interpretar, reproducir, mantener y transformar el significado de las cosas. En ello ser humano implica, estar en comunicación dentro de alguna cultura humana. La comunicación, entonces, constituye la esencia de la cultura, de la empresa, de la vida misma.

Todas estas teorías claramente indican que la comunicación es muy importante en las organizaciones, y de manera muy especial el que dirige la organización; es decir el director, debe saber comunicarse con los demás, y para ello debe saber escuchar, caso contrario existirá un conflicto en su organización.

Berlo (1984) afirma que, al comunicarnos, tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos; sin embargo, la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes.

El proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. Se requieren ocho pasos, sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación; tres de esos pasos corresponden al emisor (desarrollo de una idea, codificación y transmisión) y los restantes al receptor (recepción, decodificación, aceptación, uso y retroalimentación).

También Berlo (1984) indica que un emisor inicia el proceso de comunicación construyendo un mensaje y enviándolo a un receptor, éste a su vez analiza la información y reconstruye el mensaje a la luz de sus propios antecedentes y experiencias, los cuales le servirán para sintetizar la información recibida. El receptor analiza y reconstruye los significados del mensaje, sintetiza y construye significados y se convierte en un emisor al responder al mensaje que le fue enviado.

Hughes (1986) hace referencia a dos tipos de comunicación, que en forma simultánea pueden influenciar el comportamiento del hombre. Es en cada una de ellos donde se almacena información obtenida sobre algún dato o circunstancia importante dentro de las organizaciones, expresándose de manera distinta, dependiendo de qué tipo de comunicación se trate.

La comunicación externa es la creada por la administración para controlar el comportamiento individual y grupal, pero sobre todo para alcanzar metas de la organización. "Este sistema es dictado por el ambiente técnico, político y económico de la organización" (Hughes, 1986). Generalmente se utiliza para:

“decisiones acerca de modificación de conductas, efectuar cambios operativos o de actuación, entre otras cosas” (Calderón, 1990)

La comunicación interna se da cuando en toda la organización, la comunicación fluye por canales de autoridad y responsabilidad, que son conocidos como formales (correspondencia, instructivos, manuales, ordenes, etc.)

- **Condiciones Laborales.-** Se considera así al reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Todo ello quiere decir que los integrantes de la organización practica un buen trato con respecto y dignidad, estableciendo una relación de cooperación mutua entre sus miembros, así como de cooperación recíproca, ello indica que practican buenas relaciones humanas entre sí, de la forma que se fomenta buenas relaciones académicas en su centro de trabajo, ello se consigue solo si los trabajadores practican valores sociales y laborales en su entorno.

El término condiciones laborales se refiere así, desde un punto de vista académico, al estudio de los diferentes aspectos de regulación del trabajo, en especial a aquellos relativos al establecimiento y aplicación de las normas. Atendiendo a sus funciones principales, una parte importante de la doctrina define el sistema de relaciones laborales como la forma en que se adoptan las decisiones para distribuir los frutos de la producción entre los productores y aquellos que proporcionan los medios para que la misma se realice, o en

otras palabras, las relaciones entre los empresarios, que ponen su capital en gestión con el fin de obtener un beneficio económico, y los trabajadores que, a cambio de un precio, prestan sus servicios personales coadyuvando a tal producción. (Bain, 2004)

- **Involucramiento Laboral.-** Consiste en la identificación con los valores organizacionales y compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la organización. Así Safford, Jackson y Banks (1980) definen el involucramiento como el grado en que una persona “quiere” tomar parte en las actividades de la organización para la cual trabajan. En este sentido el empleado demuestra iniciativa e integración en su labor, cada vez más se va involucrando en la gestión de la organización, por lo que llega a identificarse con el logro de la institución como parte activa, para conseguir todo ello los trabajadores deben fomentar la solidaridad y el apoyo mutuo entre todos los integrantes de dicha organización.

En otros casos se refieren al involucramiento como: la unión mental al trabajo individual o de grupo (Lorence, 1987). Otros consideran que el involucramiento es una respuesta efectiva en la identificación de una organización basada en un sentimiento de pertenencia o responsabilidad (Mueller y Price, 1992). También, se establece como el grado en que una persona percibe su trabajo, su identidad con el mismo y las oportunidades de satisfacer sus necesidades (Ramsey, 1995)

Las diferentes definiciones de involucramiento no están exentas de una discusión en la que se pueden encontrar diferencias y coincidencias; sin embargo, no parece haber complicación mayor. Por ejemplo, se sostiene que en el contexto organizacional “participación” es utilizado para referirse a la existencia de estructuras o mecanismos organizacionales que utilizan el personal para tomar parte en decisiones en su lugar de trabajo. (Kaler, 1999)

Por tratarse de una decisión relacionada al trabajo es importante revisar ¿qué ocurre cuando hay un involucramiento eficaz en las organizaciones? Uno de los antecedentes es el hecho de que las organizaciones han revalorado sus recursos para obtener ventajas competitivas (Becker y Huselid, 1998). En este punto, han revalorado su recurso humano a través de programas de involucramiento. (Richarson, 2005).

- **Autorrealización.-** Es considerada así a la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. Esta se da con la satisfacción en el trabajo, el cual involucra un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables que los empleados consideran de su trabajo. Las personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes positivas y benéficas en la organización, es decir que los empleado se comprometen con el mejoramiento de los servicios o productos que se brinda, demostrando pro actividad en sus labores diarias, lo que le permite acatar disposiciones del reglamento institucional, así mismo son incentivados por estímulos los empleados más destacados. (Iturralde, 2007)

- **Supervisión.-** Es la apreciación de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Si acudimos a la Real Academia de la Lengua tenemos que supervisión se entiende como “acción o efecto de supervisar”; y supervisar como “ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros”.

Para Aguilar (2003) la supervisión es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al supervisar y/o dirigir el trabajo de un grupo de personas; en esta actividad se debe evitar todo conflicto con el personal supervisado, con el fin de lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua. Así también considera que la supervisión es un proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios, esta actividad también incluye realizar acompañamiento para mejorar la tarea asignada.

Fernández (2003) nos señala que la palabra supervisión procede del latín *super* y *videre*, que significa “ver por encima”, y que en los diccionarios se define la supervisión como “la actividad de vigilancia e inspección superior de una actividad”. Ésta sería la raíz etimológica del concepto supervisión.

Y por añadir algún aspecto más, tenemos que la supervisión es un método secundario o auxiliar al tratarse de un procedimiento estrechamente ligado al ejercicio profesional, habiéndose convertido en las últimas décadas en un pilar de la acción profesional. Consiste, efectivamente en “mirar desde arriba”, es decir, se trata de una actividad por la cual alguien “mira” el trabajo de otra persona sobre la que tiene una responsabilidad. Esta acepción sugiere la idea de control y evaluación.

c. Factores que conforman el Clima Organizacional

Respecto a los factores del clima organizacional, según el (Manual de Organizaciones de Funciones del Ministerio de Educación 2007) son los siguientes:

c.1. La conducta y la organización:

- ✓ La mayor parte de nuestro tiempo las personas estamos participando en alguna organización
- ✓ Estamos en constante interacción con las organizaciones. Recibimos el impacto de aquellas con las que nos conectamos y, simultáneamente, influimos en su comportamiento.
- ✓ Una posición relevante dentro de la organización, aumenta nuestra capacidad de influencia sobre los demás. Este desempeño puede contribuir a que otras personas tengan experiencias positivas o negativas. La calidad de vida depende en buena parte de quien dirige la organización.

c.2. Diferencias Individuales:

- ✓ Cada persona es diferente de todas las demás y las experiencias que comienzan acumularse. Por lo general estas diferencias son sustantivas, no insignificantes.

c.3. Percepción: Para Morales (1994) la percepción es un proceso por el cual captamos los estímulos del ambiente externo. En el caso del comportamiento social estos estímulos son usualmente otras personas y su conducta. Así la percepción de las personas comparte muchas características de la percepción de los objetos, tales como la organización, la selectividad, carácter subjetivo, búsqueda de elementos invariantes e interpretación del estímulo. Sin embargo la percepción de las personas posee también ciertos rasgos que la distinguen de la percepción de objetos, es así que las personas son percibidas como agentes causales, capaces de controlar la información que presentan de sí mismas de acuerdo a sus objetivos e intereses. Algunos rasgos son:

- ✓ Tanto el objeto como el sujeto de la percepción son personas, lo que permite al perceptor hacer una serie de inferencias acerca de los sentimientos o actitudes de la persona percibida, en base a sus propias experiencias.
- ✓ La percepción de personas implica una interacción muy dinámica, donde la presencia, expectativas y conductas del perceptor pueden afectar la conducta de la persona percibida en un proceso circular.
- ✓ La percepción de personas es usualmente más compleja que la percepción de objetos, que ya existen muchos atributos no observables directamente,

las personas cambian más que los objetos, y la exactitud de la percepción es más difícil de comprobar. (Moya, 1994)

- ✓ Cada persona entiende la realidad y ve las cosas de manera diferente.
- ✓ Cada trabajador posee una personalidad, necesidades y experiencias diferentes, pero sean cuales fueren las razones, tienden actuar en base a sus percepciones.

c.4. Conducta Motivada:

- ✓ El comportamiento normal tiene ciertas causas relacionadas con las necesidades de una persona y/o con las consecuencias resultantes de sus actos.
- ✓ La motivación es esencial para la operación de las organizaciones.
- ✓ Una organización puede contar con la tecnología y equipamiento de gran calidad, pero si su personal no siente motivado a aprovecharlos, tales recursos carecerán de utilidad.

c.5. Deseo de Involucramiento:

- ✓ La gente desea sentirse satisfecha de sí misma.
- ✓ Este deseo se manifiesta en su impulso hacia la eficacia personal, o la certeza de que se poseen las capacidades necesarias para desempeñar una tarea.
- ✓ En la actualidad muchos empleados buscan activamente oportunidades para involucrarse en decisiones importantes de trabajo a fin de contribuir con su talento e ideas al éxito de la organización.

c.6. Valor de las personas:

- ✓ Las personas merecen un trato distinto al que se le da a otros factores de producción (tierra, capital, tecnología).
- ✓ Desean ser tratados con atención, respeto y dignidad.
- ✓ Se niegan a seguir aceptando la antigua idea de ser simplemente instrumentos económicos.
- ✓ Desean que se valoren sus habilidades y capacidades, y que se les dé la oportunidad de desarrollo.

c.7. Sistemas sociales:

- ✓ Las organizaciones son sistemas sociales; en consecuencia, sus actividades son gobernadas tanto por las leyes sociales como psicológicas.
- ✓ La existencia de un sistema social que el entorno organizacional se caracteriza por cambios dinámicos más que por un conjunto estático de relaciones.
- ✓ Dar a los individuos un trato ético es indispensable para atraer a empleados valiosos.
- ✓ Para tener éxito, las organizaciones deben tratar éticamente a sus empleados.

d. Efectos del Clima Organizacional

Según el Manual de Organizaciones de Funciones del Ministerio de Educación (2007) “un clima organizacional provoca efectos entre las personas que están dentro de su entorno; así, en una comunidad educativa, los efectos del clima organizacional dependerán de” y estos pueden ser:

- a) La alta o baja calidad educativa del servicio que se brinde.
- b) Las interferencias en el desarrollo de las relaciones humanas.
- c) Dificultades para elaborar los objetivos propuestos.
- d) Dificultad para lograr los objetivos propuestos.
- e) La plasmación del perfil de los estudiantes.
- f) La calidad en el desempeño de los miembros de la Comunidad Educativa.

Para Fernández (2002) citado en Gestión e Investigación Educativa de Escuela de Postgrado-UNCP. El clima organizacional es entendido por aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo; esto es, todos aquellos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales e informales, que influyen positiva o negativamente en el rendimiento del trabajo. Se dejan fuera los elementos del entorno físico, ya que ni están causados por los comportamientos organizativos ni su impacto en la eficiencia está demostrado.

También Rodríguez (2007) citado en Gestión e Investigación Educativa – Escuela de Post Grado, UNCP: indica que el clima organizacional es el concepto descriptivo que está referido a aspectos de la vida laboral, difusa, intangible, vivencial más que medible. Posee un carácter global que abarca múltiples aspectos internos de la organización organizacional que es “vivido” por todos los actores y repercute positiva o negativamente en la institución, por ello es necesario inferir a partir de la observación de distintos componentes como:

- **Las relaciones Interpersonales:** Es el modo en que se tejen y destejen las relaciones entre sus actores. Un clima organizacional armonioso potencia relaciones personales sanas y estas retroalimentan dicho clima.
- **La participación:** Es definida como el conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia de ese elemento común que conforma el ámbito de lo público. El valor de la participación se fundamenta en considerar la institución como una construcción de seres humanos libres, que al participar en ella definen las normas que regulan su propio comportamiento los derechos y obligaciones a los que están sujetos. Así “la comunicación favorece la organización, es decir con un diálogo horizontal y sincero la organización crece”. (De la Torre, 1998).

e. Cultura Organizacional

La cultura organizacional comprende el conjunto de conductas, valores, normas, tradiciones, (signos, símbolos, historia), costumbres, hábitos, lenguajes, esperanzas e intenciones compartibles que propio del personal de una entidad y que distingue a un grupo o a la organización de otras entidades similares. Ahora bien, los elementos, llevados al campo educativo, pueden resumirse en los siguientes:

- a) **Los valores:** Que orientan el funcionamiento de la entidad y que puede estar explícito en el Plan Estratégico o los denominados PEI (Proyecto de educación Organizacional) o en cualquier declaración de principios éticos sistema de valores que los miembros integran a su vida dentro de la organización.

- b) Las creencias:** Acerca de diferentes, fenómenos o techos que dan vida a la entidad, sobre la sociedad, la educación, la calidad, la profesión, la competitividad, etc.
- c) Los rituales:** que pueden ser dados por ciertos comportamientos repetitivos, por ejemplo formaciones, ingresos al aula, ceremonias, etc.
- d) La tradición:** en algunos casos dados por el aporte, o algún hecho significativo, o por su calidad lograda en el tiempo, como puede ser el caso del Colegio Guadalupe, o la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que incluso incorporan la tradición como un lema publicitario.
- e) Los símbolos:** el metalenguaje y ciertas prácticas como la forma de vestirse, la decoración de los ambientes (oficinas, aulas) y algunos comportamientos típicos en determinado tipo de reuniones.

Como podrá comprenderse, estos componentes obedecen a un proceso histórico, por cuanto se forman con el tiempo, puesto que la cultura no se forma ni modifica de un día para otro, de allí que una vez logrado sea duradero y de carácter organizacional, sea de manera global o parcial, porque también es evidente que en organizaciones sobre todo grandes aun en pequeños grupos se formen y coexistan sub culturas y que en algunos casos pueden entrar en contradicción.

Los procesos de planificación participativa son los que permiten que el personal se involucre por convicción en el desarrollo de las acciones. Entonces la organización de la Institución Educativa implica:

- Una coordinación de esfuerzos.
- El desempeño de roles.

- Poseer objetivos en común (compartir objetivos).
- La integración del grupo.

En suma, reiteramos que estos elementos incluyen en la marcha organizacional, definen e identifican a la entidad, son compartidos por todos los miembros y por lo general son preconscientes, aunque alguno de ellos es explícito.

2.2.2. Liderazgo Transformacional

a. Liderazgo

Intentar predecir la eficacia del liderazgo en los diferentes contextos no es tarea fácil, debido a su complejidad, ya que el liderazgo consiste en algo más de lo que la gente dice y hace; viene dado de adentro hacia fuera y se alimenta día a día de las interacciones productivas que emergen de la trama relacional de la institución y que a su vez interviene directamente al ser humano.

A pesar del rechazo que a veces manifiestan los propios directivos y el profesorado en general a asumir el rol del liderazgo en la educación, casi toda la literatura sobre el tema subraya la importancia que el ejercicio de un cierto liderazgo institucional tiene para la calidad de la educación (Martín-Moreno, 1996; Lorenzo, 2000; Gento, 2001; Álvarez, 2002); en este sentido López Rupérez (1994) afirma: la gestión de la calidad total reposa sobre lo que desde una perspectiva jerárquica constituye su vértice superior, esto es, la Dirección.

Se confirma que el Director, tanto en su perfil profesional como técnico, experto tanto en organización, como en su rol de líder institucional, es un factor

determinante de la calidad educativa. Así lo hace saber Muñoz-Repiso (1995) con la aseveración de que quien busque la calidad en educación, debe asegurarse la presencia de líderes potenciales, y de igual modo, debe crear las condiciones para que surjan de las propias comunidades educativas. Lorenzo Delgado (1997) en un estudio analítico de seis modelos de Gestión de Calidad, aparece el liderazgo como un componente universal de la organización, como un “*denominador común*” a todos ellos, caracterizándose como el fundamento, el agente impulsor y el iniciador de cualquier otro proceso con tendencia a la calidad de la organización.

b. El papel del liderazgo en las organizaciones

El liderazgo ha ido acrecentándose a medida que iban apareciendo en el panorama científico y académico nuevas propuestas y teorías organizativas. En las últimas décadas han aparecido dos grandes corrientes vinculadas al cambio, que han pretendido promover innovaciones y mejoras en las instituciones educativas aportando evidencias sobre los factores que inciden positivamente en la educación.

La nueva concepción de liderazgo educativo rompe con la relación jerárquica y vertical de modelos y culturas organizativas anteriores; las relaciones entre líderes y profesores se convierten en ascendentes, descendentes y laterales, todo ello debido al énfasis en la cultura colaborativa y en los movimientos de calidad que están siendo llevados a cabo en el ámbito escolar.

En virtud de ello se puede definir que el liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas (Cantón, 2001).

Visto de esta manera, son muchos los elementos que intervienen en el desarrollo de un liderazgo eficaz, tal como cual significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, prestar atención con mucha disposición del escuchar inclusive, entrenar y sobre todo ir a la aventura con decisión y muchas cosas más, ya que el liderazgo estará siempre presente en todos los niveles de una organización bien sea de tipo gerencial, educativa, de servicio o de salud.

En tal sentido, se espera que los líderes educativos del futuro, desarrollen la competencia de un liderazgo efectivo, en busca de soluciones novedosas e innovadoras, preocupándose porque el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para sus seguidores, logrando que el producto final tenga un significado para todos los involucrados en el proceso (Bernal, 2000).

Asimismo, otro autor expresa que el liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, ya que busca transformar, a todo momento, las potencialidades de sus colaboradores, desarrollando sus capacidades, motivaciones y valores, para mejorar su desempeño académico y por ende su desempeño laboral en el futuro (Grinberg, 1999).

Por consiguiente, un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada, en la cual no sólo se puede asumir un papel de espectador, dejando que las cosas pasen, sino debe ser un ente participativo, activo, del proceso, y eso sólo se logra en la medida que el líder maneje adecuadamente un liderazgo eficiente en la dinámica de su desempeño laboral.

c. El liderazgo transformacional

El modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985) hace hincapié en actividades tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía (Bass, 1994).

d. Dimensiones del liderazgo transformacional

A continuación se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del Liderazgo Transformacional. Según Bass (1985) el líder transformacional se distingue por cuatro características básicas, relacionándolas con la labor desempeñada, entre ellas se tiene:

- La estimulación intelectual.
- La motivación inspiracional.
- La consideración individual.
- La influencia idealizada.

1. Estimulación intelectual: El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores. En tal sentido, el director en su función laboral requiere promover en sus seguidores (docentes y alumnos) la estimulación intelectual, ya que su aspecto esencial reside en proponer nuevos enfoque para viejos problemas; es decir, el líder debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar con los miembros del personal bajo su cargo. Se trata de estimular la actuación de este personal, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas, no imponiéndolas (Bernal, 2000).

El líder educativo debe fomentar la creatividad y enfatizar en un repensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas. Deben utilizar la intuición y la lógica para resolver situaciones conflictivas. Por tanto los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras (Gutiérrez, 2003). Es decir, los seguidores en este caso se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con y sin la ayuda del líder, evaluando las creencias y supuestos apropiadamente, donde cada empelado resuelve el problema de manera distinta, aportando diferentes puntos de vista, es decir que los empleados aportan con ideas innovadoras, evaluando en todo momento las consecuencias de las decisiones.

2. Motivación inspiracional: El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás, enfrentando el futuro de manera optimista, mostrando un entusiasmo por el logro de las metas, por lo que construye una visión motivante para todos sus seguidores, ello le permite expresar confianza de alcanzar las metas propuestas, promoviendo la autoestima en sus seguidores. (Bass, citado por Bernal, 2000).

En relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los directores deberán diagnosticar las necesidades individuales de los miembros del personal y atenderlas individualmente. Asimismo, deberá delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo del personal y así lograr mayores niveles de responsabilidad de los miembros.

3. Consideración individual: El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego *feedback* constructivo al subordinado. Bajo estos postulados, se puede indicar que los docentes quienes ejercen su rol de liderar dentro de la educación deben aplicar

este tipo de liderazgo, en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores (Bass y Avolio, 1994).

Por tal razón, la consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo. Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables. Así mismo Bass (1994) indica que la consideración individual involucra dedicar tiempo en la tarea, tratar a las personas como seres individuales, por lo que se debe considerar las habilidades y aspiraciones de los empleados, también en ello se debe desarrollar las fortalezas de los trabajadores estableciendo relaciones personales fructíferas.

Lo anterior referido implica que la preparación del líder educativo debe estar encaminada a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y, sobretodo, reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas.

- 4. Influencia idealizada (carisma):** El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el

líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas.

El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto. En ello el líder expresa sus valores y creencias resaltantes, asimismo demuestra objetividad en sus acciones, así como el respeto a los integrantes de la organización, ello se logrará fomentando una misión compartida así como también debe compartir el riesgo en las decisiones tomadas (Bernal, 2000). En tal sentido, el docente debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal; así mismo, demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

En consecuencia, los docentes que presentan esta cualidad (influencia idealizada) son capaces de obtener el esfuerzo y colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. Otro autor como Covey (1997) expresa que un líder valioso tendrá que desarrollar, como lo ha planteado Bass (1985), la motivación inspiradora, para así poder lograr y aumentar el optimismo, el entusiasmo y el compromiso con los objetivos de la institución y de sus seguidores.

2.2.3. Clima Organizacional y liderazgo transformacional

a. Liderazgo y Eficacia

El concepto de eficacia a menudo se asocia, especialmente en la literatura organizacional, con el de liderazgo. El liderazgo es considerado necesario y fundamental para el funcionamiento eficaz de las organizaciones, de ahí que el interés por su estudio sea tan irresistible (Syroit, 1996).

Considerando el modo cómo los diferentes autores establecen ésta asociación, fácilmente se constata que ésta sigue siempre la misma dirección: una vez establecido el liderazgo, esto debería demostrarse eficaz. En este punto de vista, ampliamente difundido, la eficacia se conceptualiza como consecuencia potencial y deseable del liderazgo.

Como contraposición, se presenta la idea de la eficacia como condición para el liderazgo. En este caso, la eficacia ya no es una meta a alcanzar por el líder, sino que se entiende como un requisito previo del liderazgo. Por lo tanto, todo el liderazgo es efectivo.

La eficacia es un concepto que, además de poco claro, no es una realidad objetiva. Sin embargo, se le atribuye gran valor. El liderazgo eficaz implica la capacidad del líder para ganar la confianza y el apoyo entusiasta de sus seguidores y la capacidad para dirigirlos hacia los objetivos (Chemers, 1994).

También el líder eficaz es aquel que contribuye a la eficacia del grupo de trabajo; es decir que cultiva un clima organizacional favorable, definido por y para la organización en la que se inserta. Un líder es eficaz si contribuye a la eficacia de

un grupo, que se define en términos de los objetivos organizacionales. Es decir, un líder es eficaz si contribuye a la eficacia organizacional (Lawrence, 2000).

El liderazgo transformacional considerado como eficaz es definido según Yoder (2001) como la coexistencia de un líder positivo, la satisfacción de los seguidores, el desarrollo del grupo, el rendimiento individual y la cohesión. Este concepto también demuestra la existencia de un clima organizacional de armonía dentro de una organización.

b. La cultura organizacional influye y es influida por el liderazgo

En concordancia con los planteamientos de Olga Lucia Anzola (2003), asume que la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido. Es decir, la cultura se constituye en un modo de vida y configura unas formas de relación entre los individuos de cada organización.

La cultura implica una interdependencia entre la historia (desarrollo y evolución de las personas en sus relaciones), la estructura (sistema de posiciones y reglas de interacción) y las condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas, que influyen en las conductas y las relaciones entre los individuos.

“La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un

tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización” (Anzola, 2003).

Los valores responden a la concepción de “lo que es importante”, las creencias hacen referencia a “cómo funcionan las cosas”. Son dimensiones compartidas que se construyen en las interacciones de las personas y a su vez van a interactuar con las estructuras de la organización y con los sistemas de control para producir normas de comportamiento que se refieren a “cómo se hacen las cosas aquí”.

Uno de los autores más reconocidos en el tema de la cultura organizacional es Edgar Schein (2002) quien habla de los artefactos (comportamientos, estructuras y procesos organizacionales visibles), los valores declarados (fines, filosofías y justificaciones) y los presupuestos básicos (creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que son inconscientes y que se dan por supuestos).

Algunos autores han comenzado a describir diferentes tipos de culturas organizacionales. Mencionamos aquí la propuesta de Aktouf (2002), quien establece una clasificación de cuatro diferentes culturas corporativas relacionándolas con el tipo de clima que cada una de ellas da como resultado:

Rupturas e identidades separadas: Hay separación y oposición de visiones; organización y gestión jerárquica estricta; rupturas entre directivos y empleados, ausencia de comunicación, contradicción entre lo que se dice y lo que se hace, pocos espacios en los que se reúnen directivos y empleados; signos de

diferencias de status visibles y resaltados, valores, creencias y representaciones diversas. El resultado es un clima de ruptura, hostilidad, contradicción y odio.

Identidad en formación o en cambio: Pérdida de identidad por procesos de cambio o transición organizacional; idea de un pasado en el que todos estaban unidos y todo era realizable, pérdida de elementos de identidad que existían en un pasado reciente. El resultado es un clima de nostalgia y de una transformación dolorosa de la imagen colectiva.

Cultura artificial e identidad enchapada: Intenta darse un espíritu colectivo y un pensamiento común a partir de actos intencionales por parte de los dirigentes. Hay fuertes discursos que se van perdiendo a medida que se desciende en la jerarquía, centralización y autoritarismo en la gestión, ceremonias que se perciben como una carga o evento al que es mejor ir. No hay lugar a comunicaciones abiertas, espontáneas e intensas. El resultado es un clima en el que se percibe una incoherencia entre los principios filosóficos y la acción gerencial.

Comunidad de visión e identidad compartida: Hay una cultura de convergencia, generalmente aparece la figura de un héroe fundador aún presente, ceremonias seguidas por la inmensa mayoría, actos concretos y numerosos que facilitan el compartir, empleados investidos de poder, se garantiza el derecho al error y la posibilidad de ensayar, hay un compromiso de la empresa hacia el empleado respaldado en actos concretos; gerencia de puertas abiertas. El resultado es una percepción de un alto compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y

existencia de lazos afectivos y emocionales así como la conformación de ambientes laborales saludables.

Encontramos en esta última categoría descrita por Aktouf elementos del liderazgo transformacional, al emerger situaciones donde el líder impulsa a sus seguidores a pensar sobre los problemas en formas nuevas y creativas, y los estimula a cuestionarse tanto sobre sus creencias y valores individuales como sobre las del líder, más cuando las soluciones planteadas son inapropiadas para resolver los problemas presentes. Adicionalmente este tipo de líderes no solamente reconocen y satisfacen las necesidades actuales de sus seguidores, sino que facilitan la expansión y elevación de sus abanicos de necesidades para que éstos puedan desarrollar todo su potencial. Los líderes transformacionales proveen oportunidades para el desarrollo de culturas organizacionales que sean soporte del crecimiento individual y colectivo.

c. Eficacia organizacional en el contexto del liderazgo transformacional

La eficacia organizacional ha sido definida como: hacer algo que se sabe y hacerlo bien, dentro del contexto de las funciones administrativas fundamentales: planear, organizar, liderar, dirigir y controlar.

Chiavenato (1995) define la eficacia como “la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos dentro de óptimas formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema, con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita”. Así la eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento

en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos). Según esto, la eficacia sería entonces el logro de los objetivos que busca la organización, tanto en el orden económico, político y social.

Elorduy (1998), por su parte, presenta la eficacia como un conjunto de cuatro factores: aumento de la productividad, mejora de las relaciones entre los diferentes actores, desarrollo de las personas y motivación de los empleados. En esta visión combina igual que Chiavenato, los órdenes económico, político y social.

Helms, Marilyn docente de Administración del Dalton State College, resume en cuatro modelos la eficacia, desde diferentes perspectivas y contextos.

En el primer modelo la eficacia se mide a través de las dimensiones de producción, responsabilidad, liderazgo y conflicto interpersonal. Define producción como el flujo de productos de la organización; responsabilidad como el grado de compromiso individual y colectivo con la organización; liderazgo como el grado de influencia y habilidad personal de la administración; y el conflicto interpersonal como el grado de diferencias percibidas entre la administración y los subalternos. En este modelo se manifiestan las dimensiones motivación e inspiración y carisma que definen el liderazgo transformacional, a través de los cuadrantes de liderazgo y responsabilidad, pero quedan faltando las dimensiones referentes a consideración individual y estímulo intelectual lo que afecta el logro de las

variables de resultado relativas a satisfacción, eficacia y efectividad, tal como lo establecen otros modelos.

El segundo modelo está basado en procesos organizacionales interrelacionados y fue desarrollado en primera instancia como una herramienta para consultores gerenciales. Este modelo utiliza la supervivencia organizacional y la maximización del retorno como variables clave de eficacia en conjunto con la autorregulación, la cual es responsable de orquestar el balance entre las otras ocho variables menores, las cuales incluyen permeabilidad interna y externa, sensibilidad al estatus y al cambio, contribución para los accionistas, transformación, promoción de transacciones ventajosas y la flexibilidad.

El tercer modelo selecciona seis indicadores de eficacia organizacional, los que incluyen experiencia administrativa, estructura organizacional, impacto político, junta directiva involucrada, compromiso voluntario y comunicaciones internas. La única dimensión del liderazgo transformacional apreciable en este modelo, corresponde a motivación e inspiración manifiestas en el compromiso voluntario, pero por lo demás se refiere más a aspectos administrativos, dejando de lado lo social y no estableciendo relación con las variables de resultado del modelo FRL referentes a satisfacción y esfuerzo extra.

El cuarto modelo es utilizado para comparar la eficacia organizacional sea o no por utilidad, en términos del marco de valor competitivo. Este modelo utiliza cuatro cuadrantes que representan: relaciones humanas, sistemas abiertos, objetivos racionales y procesos internos. El cuadrante de relaciones humanas enfatiza en la

participación, discusión y transparencia como formas de aumentar la moral e incrementar el nivel de compromiso. El cuadrante de sistemas abiertos se relaciona con perspicacia, innovación y adaptación como el camino hacia el reconocimiento externo, apoyo, adquisición y crecimiento. El cuadrante de objetivos racionales hace referencia a las utilidades y productividad de acuerdo con los que éstos indican, por último el cuadrante de procesos internos ve éstos como medición, documentación e información administrativa como métodos para alcanzar estabilidad, control y continuidad.

d. Interrelación entre liderazgo transformacional y eficacia

El modelo FRL (Full Range of Leadership) de Bass y Avolio (1997) expone que todo líder combina dosis de liderazgo laissez-faire, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, pero que los líderes más efectivos, despliegan más conductas activas que pasivas (Sosik, 2002).

El estilo más pasivo, el laissez-faire dejar hacer, presenta tardanza, ausencia e indiferencia. El liderazgo transaccional se manifiesta en tres niveles: administración pasiva por excepción la cual establece estándares pero espera que se presenten problemas para corregirlos; administración activa por excepción que se enfoca en una búsqueda activa de errores, atención a desviaciones y aplicación de correctivos tan pronto como se detectan problemas; y el liderazgo de premio contingente que consiste en establecer objetivos y resultados esperados, aceptar consejos, sugerencias y aportes y reforzar y dar reconocimiento a los seguidores por su aporte (Sosik, 2002).

Varios estudios apoyan la existencia de una jerarquía de correlación entre los comportamientos del modelo FRL y la eficacia de un gerente (Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004) y su equipo de trabajo. Es decir, que el ejercicio del liderazgo transformacional estimula el emerger de conductas más eficaces y efectivas que el liderazgo de premio contingente, quien a su vez es más estimulante que el liderazgo activo y éste que el liderazgo pasivo, el cuál supera en eficacia y efectividad al *laissez faire*.

Así visto, el liderazgo transformacional supera al transaccional en el hecho de que los trabajadores están motivados a dar más de lo que se espera de ellos. Esto es posible gracias a que el líder transformacional da atención a las personas y promueve su desarrollo y crecimiento (Sosik, 2002); los estimula intelectualmente a través de acciones que les permiten asumir interrogantes, intentar nuevas cosas y pensar de nuevas maneras acerca de viejas situaciones (Sosik, 2002); utiliza la motivación inspiracional presente al comunicar expectativas de alto desempeño a través de la proyección de una presencia dinámica, confiable y poderosa (Sosik, 2002); y maneja un carisma o influencia idealizada que a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los empleados (Sosik, 2002).

Cuando los seguidores generan un vínculo emocional fuerte con el líder, y están motivados por una visión compartida acompañada de un aumento de su autoestima y seguridad personal, responden positivamente a los requerimientos del líder por un mayor y mejor esfuerzo para el logro de los objetivos colectivos lo

que explica por qué el liderazgo transformacional puede lograr un alto desempeño de los trabajadores (Howell & Costley, 2001).

Entonces el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da debido a que éstos se identifican con el líder y sus objetivos, creencias y valores. Varias investigaciones han demostrado que el impacto favorable del liderazgo en las reacciones emocionales y psicológicas de los empleados, produce simultáneamente mejoras en el desempeño de las personas y del grupo de la organización (Howell & Costley, 2001). Así investigaciones sobre líderes en los sectores de distribución, industria petroquímica y la Armada de los Estados Unidos mostraron que los líderes transformacionales tenían un mayor número de seguidores que mostraban un alto desempeño, en comparación con otros líderes. El ejercicio del liderazgo transformacional se tradujo en los seguidores, en un sentimiento de confianza hacia los líderes y un mayor nivel de compromiso con la organización, dando como resultado una mejora en el desempeño de los seguidores (Howell & Costley, 2001).

2.3. Definición de Términos

- **Administración:** Conjunto de reglas, métodos, procedimientos y sistemas técnicos que permite el mejor aprovechamiento posible de los elementos que intervienen en la producción de bienes y servicios.
- **Autorrealización:** Es el desarrollo o cumplimiento de aspiraciones de una persona por sí misma.
- **Clima Institucional:** Forma de relaciones entre la dirección y los trabajadores de una institución. Estos pueden ser favorable o desfavorable. Si el clima

institucional es favorable éste se basa en un alto grado de confianza y comunicación que hace posible la buena marcha institucional.

- **Clima Organizacional:** Es la percepción de cómo se siente trabajar en un ambiente en particular, considerado como la atmósfera del lugar de trabajo, incluyendo una mezcla completa de normas, valores, expectativas, políticas y procedimientos que influyen personas de conductas individuales y de grupo.
- **Comunicación:** Correspondencia entre dos o más personas, que consiste en la transmisión de señales mediante un código común entre el emisor y el receptor.
- **Condición laboral:** Es el estatus, categoría o estado de la función docente en relación a la capacidad de trabajo.
- **Consideración individual:** Actitud del líder para tomar en cuenta las necesidades de cada uno de sus seguidores para guiarlos según sus potencialidades.
- **Estimulación intelectual:** Es la animación del personal para generar nuevas ideas y asumir responsabilidades proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas y no imponiéndolas.
- **Influencia idealizada:** Carisma del líder para entusiasmar, transmitir confianza y respeto hacia sus seguidores, convirtiéndose en un modelo idealizado con alto grado de poder simbólico.

- **Institución educativa:** Primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado, en ella tiene lugar la prestación del servicio educativo pudiendo ser pública o privada.
- **Involucramiento laboral:** Grado de identificación con los valores organizacionales para el cumplimiento de tareas encomendadas en la organización.
- **Liderazgo:** Acción de mover a la gente en una dirección por medios no coercitivos, constituyendo la función de guiar, dirigir y conducir a los colaboradores sobre la base de la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa.
- **Liderazgo transformacional:** Es el líder que transforma y desarrolla a los subordinados guiándolos hacia los niveles más altos de moralidad y necesidades orientadas a causas trascendentales.
- **Motivación inspiracional:** Es crear una visión estimulante y atractiva por parte del líder hacia sus seguidores, comunicando su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo.
- **Nivel de educación secundaria:** Constituye el tercer nivel de la Educación Básica Regular y dura cinco años, ofreciendo una educación integral a los estudiantes mediante una formación científica, humanista y técnica.

2.4. Variables e indicadores de investigación

2.4.1. Definición conceptual:

- a) **Variable 1: Clima Organizacional.** Es la percepción que tiene los trabajadores con respecto a la comunicación y el ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, la autorrealización y la supervisión que recibe acceso a la información relacionado con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. (Rodríguez, 1999).
- b) **Variable 2: Liderazgo Transformacional.** Es cuando los líderes elevan las metas de los seguidores, les proveen de confianza para el desarrollo de las expectativas específicas acordadas de manera explícita o implícita, también implica en el líder una conducta carismática, despierta un motivo inspirador, aporta estimulación intelectual y da un trato individualizado a sus seguidores, además ayuda a sus seguidores en el alcance de su máximo potencial y desempeño. (Bass y Avolio, 2002).

2.4.2. Operacionalización de variables

CUADRO 1
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	ESCALA
1. Clima Organizacional	1.1 Comunicación	1.1.1 Practican la Comunicación asertiva con sus pares. 1.1.2 Emplean la comunicación empática en todo momento. 1.1.3 Escuchan con interés para resolver conflictos. 1.1.4 Utilizan la comunicación saludable con sus estudiantes	1. ¿El director, coordinadores y los docentes mantienen una comunicación asertiva? 2. ¿Al interior de la Institución Educativa existe una comunicación empática y saludable? 3. ¿Las autoridades académicas y administrativas saben escuchar y resolver problemas? 4. ¿Los docentes manejan una comunicación saludable con los estudiantes en el aula?	Escala ordinal. Índice: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	1.2 Condiciones laborales	1.2.1 Practican un buen trato con respeto y dignidad. 1.2.2 Establecen la relación de cooperación mutua. 1.2.3 Sostienen relaciones de cooperación reciproca. 1.2.4 Practican buenas relaciones humanas entre si 1.2.5 Fomentan buenas relaciones académicas en su institución educativa. 1.2.6 Practica valores sociales y laborales en su entorno.	5. ¿Los docentes y directivos se tratan con respeto y dignidad? 6. ¿Los docentes y directivos establecen relaciones de cooperación mutua? 7. ¿Los docentes y directivos sostienen relaciones de cooperación reciproca? 8. ¿Los docentes y directivos mantienen buenas relaciones humanas? 9. ¿Los docentes y directivos fomentan buenas relaciones académicas? 10. ¿Los directivos, docentes y administrativos practican los valores sociales y laborales?	
	1.3 Involucramiento laboral	1.3.1 Demuestran Iniciativa e integración en su labor pedagógica. 1.3.2 Se involucran en el planeamiento de la gestión pedagógica. 1.3.3 Se identifican con los logros de la institución educativa 1.3.4 Fomentan la solidaridad y apoyo mutuo.	11. ¿Los docentes demuestran iniciativa e integración en su labor pedagógica? 12. ¿Los docentes se involucran en el planeamiento de la gestión pedagógica? 13. ¿Los docentes, directivos y administrativos se identifican con el éxito de la institución educativa? 14. ¿Los docentes y administrativos fomentan la solidaridad y el apoyo mutuo?	
	1.4 Autorrealización	1.4.1 Se comprometen con el mejoramiento de la gestión pedagógica. 1.4.2 Demuestran pro actividad en sus labores educativas. 1.4.3 Acatan disposiciones del reglamento institucional en la institución educativa. 1.4.4 Se promueve con estímulos a los docentes destacados.	15. ¿Los docentes están comprometidos con el mejoramiento de la gestión pedagógica? 16. ¿Los docentes son proactivos en sus labores educativos? 17. ¿Los directivos, docentes y administrativos acatan las disposiciones del reglamento institucional? 18. ¿Los directivos promueven con estímulos a sus docentes y administrativos más destacados?	
	1.5 Supervisión	1.5.1 Se evitan conflictos durante el monitoreo académicos. 1.5.2 Se realiza acompañamiento para mejorar la tarea pedagógica.	19. ¿El supervisor y los docente evitan conflictos durante el monitoreo académico? 20. ¿El supervisor realiza acompañamiento para mejorar la tarea pedagógica?	

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 2
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	ESCALA
2. Liderazgo Transformacional	2.1. Estimulación intelectual	2.1.1. Evalúa las creencias y supuestos apropiadamente. 2.1.2. Resuelve problemas de forma distinta. 2.1.3. Ayuda a mirar problemas de distintos puntos de vista. 2.1.4. Sugiere la innovación laboral. 2.1.5. Evalúa consecuencias de las decisiones.	1. ¿Acostumbra evaluar críticamente las creencias y supuestos para ver si son los apropiados? 2. ¿Cuándo resuelve problemas trata de verlos de formas distintas? 3. ¿Ayuda a mirar problemas desde distintos puntos de vista? 4. ¿En el desarrollo de sus actividades sugiere la innovación al personal de la institución? 5. ¿Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas?	Escala ordinal. Índice: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	2.2. Motivación inspiracional	2.2.1. Enfrenta el futuro de forma optimista. 2.2.2. Entusiasmo por lograr metas 2.2.3. Construye una visión motivante. 2.2.4. Expresa confianza de alcanzar las metas. 2.2.5. Promueve la autoestima docente	6. ¿Se enfrenta al futuro de forma optimista sin resistirse al cambio? 7. ¿Muestra entusiasmo por lograr las metas planificadas? 8. ¿Construye una visión motivante frente a sus colegas docentes? 9. ¿Motiva y genera confianza para alcanzar las metas planificadas? 10. ¿Promueve la autoestima en cada uno de sus colegas docentes?	
	2.3. Consideración individual	2.3.1. Dedicar tiempo a enseñar y orientar. 2.3.2. Trata a las personas como seres individuales. 2.3.3. Considera las necesidades, habilidades y aspiraciones de los docentes. 2.3.4. Desarrolla fortalezas de los docentes. 2.3.5. Establece relaciones personales	11. ¿En sus actividades diarias dedica tiempo a guiar y orientar a sus colegas docentes? 12. ¿Cómo profesional trata a las personas como seres individuales y no sólo como miembros de un grupo? 13. ¿Considera las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada uno de sus colegas docentes? 14. ¿Ayuda a sus colegas docentes a desarrollar sus fortalezas académicas y profesionales? 15. ¿Entre colegas docentes establece buenas relaciones personales?	
	2.4. Influencia idealizada	2.4.1. Expresa sus valores y creencias resaltantes. 2.4.2. Demuestra objetividad en sus acciones. 2.4.3. Demuestra respeto a la comunidad educativa. 2.4.4. Fomenta la importancia de la misión compartida. 2.4.5. Comparten riesgos en las decisiones tomadas.	16. ¿En sus actividades diarias expresa sus valores y creencias resaltantes frente a sus colegas docentes y estudiantes? 17. ¿Considera la importancia de tener un objetivo claro en lo que se hace frente a las tareas encomendadas? 18. ¿Su actuación diaria está enmarcada en el ejemplo ganándose el respeto de la comunidad educativa? 19. ¿En la delegación de tareas fomenta la importancia de tener una misión compartida para el logro de los objetivos? 20. ¿Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo o equipo de trabajo?	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

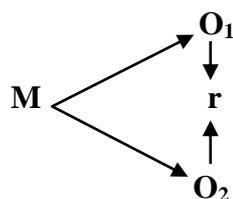
3.1.1. Tipo de investigación

El presente estudio corresponde al tipo de investigación básica de nivel descriptivo; así como lo indica Oseda (2011) la investigación básica no persigue una utilización inmediata para los conocimientos obtenidos sino que busca acrecentar los acontecimientos teóricos para el progreso de una ciencia, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas.

3.1.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación apropiado para el estudio es el diseño no experimental, transversal del tipo descriptivo-correlacional, ya que no existe manipulación deliberada de las variables. Según Sánchez (1998) “La investigación descriptivo-correlacional, se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos a más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados”.

El esquema es el siguiente:



Donde:

M = Muestra

O₁ = Observación de la variable 1.

O₂ = Observación de la variable 2.

r = Correlación entre dichas variables.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población

En la presente investigación la población está conformada por 121 profesores de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013, así como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO 3
COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN DE INVESTIGACIÓN

No	Institución Educativa	Total de profesores			
		Directores	Personal jerárquico	Profesores por hora	Total
1	IES San Jerónimo – Asillo	1	14	63	78
2	IES Agropecuario – Asillo	1	8	34	43
	TOTAL	2	22	97	121

Fuente: UGEL Azángaro 2013

Elaboración: La investigadora

3.2.2. Muestra

Mediante muestreo del tipo probabilístico y estratificado, la muestra queda conformada por 92 profesores de las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013. La ecuación del muestreo aleatorio simple (MAS) para poblaciones finitas está dado por:

$$n = \frac{z^2 N p q}{z^2 p q + e^2 (N - 1)}$$

Donde:

n = ? : Tamaño de la muestra que deseamos conocer

z = 1.96 : Valor z correspondiente al 95% de nivel de confianza

$N = 121$: Tamaño de la población
 $pq=(0.5)(0.5)$: Varianza poblacional (probabilidad de éxito)
 $e = 0.05$: Error muestral aceptable en la investigación

Reemplazando los datos en la ecuación anterior resulta 92 profesores; ello se puede contrastar con el apoyo del software Stats que nos proporciona Hernández *et al* (2010) y a ello se aplicó un muestreo estratificado con asignación proporcional para determinar el tamaño definitivo para cada institución educativa (estrato), con la siguiente ecuación:

$$n_i = \frac{N_i}{N} (n); \quad i = 1,2,\dots,E$$

Donde:

- n_i : Tamaño de muestra definitivo para el i-ésimo estrato.
- N_i : Tamaño total del i-ésimo estrato.
- N : Tamaño total de la población.
- n : Número total de la muestra para el estudio.
- i : Notación asignada para cada estrato.
- E : Número total de estratos existentes.

Realizando los cálculos respectivos se tiene:

$$n_1 = \frac{78}{121} (92) = 59,30 \cong 59 \qquad n_2 = \frac{43}{121} (92) = 32,69 \cong 33$$

Presentado éstos resultando en el siguiente cuadro:

CUADRO 4
COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

Nº	Institución Educativa	Número de Profesores					
		Población			Muestra		
		M	F	Total	M	F	Total
1	IES San Jerónimo – Asillo	45	33	78	34	25	59
2	IES Agropecuario – Asillo	32	11	43	25	8	33
	TOTAL	77	44	121	59	33	92

Elaboración: La investigadora

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos empleados según los objetivos específicos en la investigación fueron según el siguiente detalle:

CUADRO 5
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS POR OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo específico	Técnica	Instrumento
objetivo específico 1	Encuesta	Cuestionario estructurado sobre clima organizacional.
objetivo específico 2	Encuesta	Cuestionario estructurado sobre liderazgo transformacional.
objetivo específico 3	Encuesta	Cuestionario estructurado sobre clima organizacional y liderazgo transformacional.

Fuente: Elaboración de la investigadora

Técnicas: Se empleó la técnica de la encuesta por cuestionario, al respecto Palomino (2007) indica que esta técnica consiste en la estructuración de preguntas o ítems o reactivos con el objetivo de obtener datos sobre las variables, sus dimensiones e indicadores, para obtener información indirectamente.

Instrumentos: Se emplearon dos cuestionarios estructurados, con ítems cerrados o estructurados; estos tienen alternativas de respuesta predefinidas y el encuestado tiene que elegir una posibilidad de respuesta que le ofrece el instrumento.

a. Medición de las variables

Las escalas de medición para ambas variables, están formadas por ítems policotómicos de naturaleza ordinal. Cada uno de estos ítems tienen cinco

opciones de respuestas, escaladas mediante el procedimiento de la escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre).

Baremo de medición que se empleó en las variables

La variable Clima Organizacional consta de 20 ítems; así para cada dimensión se tiene: comunicación (4 ítems), condiciones laborales (6 ítems), involucramiento laboral (4 ítems), autorrealización (4 ítems) y supervisión (2 ítems).

La variable Liderazgo Transformacional consta también de 20 ítems; así para cada dimensión se tiene: estimulación intelectual (5 ítems), motivación inspiracional (5 ítems), consideración individual (5 ítems) e influencia idealizada (5 ítems).

Para categorizar cada variable como para las dimensiones se empleó la sumatoria de dichos ítems en los cuales se pueden determinar valores mínimos y máximos. Así en la presente tesis se ha empleado 5 categorías para calificar el nivel del clima organizacional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Asillo, en la que se consideró:

- Puntaje mínimo de la sumatoria 20 (es decir todos los ítems tienen como respuesta “nunca=1”)
- Puntaje máximo de la sumatoria 100 (es decir todos los ítems tienen como respuesta “siempre=5”)
- Rango de puntajes: $100-20 = 80$

Luego se tomó la escala vigesimal del Ministerio de Educación para el ancho de cada intervalo donde 1 punto en escala vigesimal es igual a 4 puntos en la escala cuantitativa del instrumento de investigación, llegando a formar los baremos de medición en los siguientes cuadros:

CUADRO 6
BAREMO DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE “CLIMA ORGANIZACIONAL”

Valor	Escala cualitativa	Escala vigesimal	Ancho de intervalo		Escala cuantitativa
1	Muy desfavorable	1 – 5	5	20	20 - 40
2	Desfavorable	6 – 10	5	20	41 - 60
3	Regular	11 – 13	3	12	61 - 72
4	Favorable	14 – 17	4	16	73 - 88
5	Muy favorable	18 -20	3	12	89 - 100

Fuente: Elaboración de la investigadora

CUADRO 7
BAREMO DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL”

Valor	Escala cualitativa	Escala vigesimal	Ancho de intervalo		Escala cuantitativa
1	Muy deficiente	1 – 5	5	20	20 - 40
2	Deficiente	6 – 10	5	20	41 - 60
3	Regular	11 – 13	3	12	61 - 72
4	Bueno	14 – 17	4	16	73 - 88
5	Muy bueno	18 -20	3	12	89 - 100

Fuente: Elaboración de la investigadora

b. Validez y confiabilidad del instrumento

Para la validación del instrumento, estos fueron sometidos a un proceso de validación mediante el juicio de expertos (magísteres y doctores) quienes revisaron y sugirieron observaciones en su estructura para cada uno de los instrumentos, consolidándose en el informe de juicio de experto, así como se adjunta en el anexo.

Los expertos para la validación fueron:

- **Experto metodólogo:** Dr. Edgar Mancha Pineda.

Doctor en Educación. Docente UNA - Puno.

- **Experto estadístico:** Dr. Reynaldo Sucari León.

Doctor en Administración de la Educación. Docente UNA – Puno.

- **Experto especialista:** Dr. Vladimiro Ibáñez Quispe.

Doctor en Administración. Docente UNA - Puno.

Así mismo el instrumento fue sometido a un proceso de confiabilidad a través de una prueba piloto que estuvo conformada por el 15% de la muestra de estudio (14 profesores); luego empleando el Coeficiente de Confiabilidad Alpha de Cronbach se realizó algunos ajustes sobre la consistencia interna buscando que sea altamente fiable y suficiente. La ecuación matemática del citado coeficiente está dado por:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2}{S_x^2} \right)$$

Donde:

- α : Coeficiente de confiabilidad Alpha de Crombach
- n : Número de ítems que tiene el instrumento a ser evaluado
- S_i^2 : Varianza del ítem i en el instrumento
- S_x^2 : Varianza total del instrumento

Para ello, un criterio bastante extendido para interpretar el coeficiente de confiabilidad Alfa de Crombach es el que presenta Oseda (2011), quien indica el nivel de confiabilidad de un instrumento.

CUADRO 8
NIVELES DE CONFIABILIDAD DE UN INSTRUMENTO

$\leq 0,53$	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy Confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1.0	Confiabilidad perfecta

Fuente: Oseda (2011)

Los coeficientes de confiabilidad Alpha de Cronbach fueron: 0,89 para la encuesta sobre clima organizacional y 0,76 para la encuesta sobre liderazgo transformacional; estos coeficientes indican que los instrumentos empelados son de excelente confiabilidad, para mayor detalle del proceso de cálculo del coeficiente se puede observar en los anexos.

3.4. Plan de recolección de datos

En esta etapa, se procedió a identificar a los sujetos de la investigación en forma aleatoria a fin de clasificarlos por instituciones, para ello se solicitó a los directores de las diferentes instituciones educativas quienes nos brindaron la ayuda correspondiente en la aplicación del instrumento.

Luego se dio algunas indicaciones a los profesores que conforman la muestra, sobre el objetivo que tiene el presente trabajo de investigación, solicitándoles a la vez la veracidad en el proceso de desarrollo de las encuestas que fueron aplicadas. Seguidamente se procedió con la aplicación del instrumento de investigación en un tiempo aproximado de 10 a 15 minutos.

3.5. Plan de análisis e interpretación de datos

- a. Preparación de datos:** Se empleó una preparación computarizada, ya que se contó con preguntas cerradas en el instrumento, para ello se empleó software especializado como Microsoft Excel 2013, Minitab v.16 y el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS v.22).
- b. Técnica estadística a usar:** De acuerdo a los objetivos se emplearon las técnicas estadísticas como: descripción, análisis, prueba de correlación y prueba de hipótesis para la correlación.
- c. Tipo de análisis:** En la presente investigación se empleó el análisis de inferencia simple porcentual, descriptivo e interpretativo porque tiene un basamento estadístico que permite formular juicios valorativos apoyados en el resultado de la investigación. Además responde en forma ordenada y secuencial las interrogantes planteadas en el estudio.
- d. Presentación de datos:** La información procesada se presenta en tablas de distribución de frecuencia y gráfico de barras, ellos reflejan los resultados de los instrumentos aplicados a la unidad de análisis.
- e. Cálculo del coeficiente de correlación:** Se tomó el coeficiente de correlación lineal simple de Pearson r_p (r de Pearson) ya que se trata de una medición cuantitativa de naturaleza ordinal según lo sustenta Pérez, Luís Alberto (2000) el cual se guía por el valor de “ r ” encontrado para su interpretación final.

Este coeficiente se determina por:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}} \quad ; -1 \leq r \leq +1$$

Donde:

- r : coeficiente de correlación de Perason
- n : Tamaño de la muestra de estudio
- X : Observación de la variable primera variable

Y : Observación de la variable segunda variable

f. **Interpretación del coeficiente de correlación:** Estando de acuerdo con muchos autores como Sierra Bravo, Rugg y Gavett citados por Palomino (2004) y el proporcionado por Hernández (2010) el coeficiente de correlación se calcula a partir de puntuaciones obtenidas en una variable con puntuaciones obtenidas en la otra, la misma que puede tomar valores desde -1,00 hasta +1,00 y para interpretar este valor se emplea la escala del siguiente cuadro:

CUADRO 9
INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

ESCALA	SIERRA BRAVO	RUGG	GAVETT
0,10	Despreciable	Desentendible	Carece prácticamente de significado
0,14	Baja 0,10 a 0,29	Baja	
0,20			
0,28			
0,30	Moderada 0,30 a 0,49		Franca
0,37			
0,40			
0,44		Marcada	
0,50			
0,60	Sustancial 0,50 a 0,69	Alta	Alto grado de relación
0,70			
0,75	Muy fuerte 0,70 a 1,00		Alto grado de dependencia entre las variables
0,80			
0,87			
0,90			
0,93			
0,95			
0,97			
0,99			
1,00			

FUENTE: Investigación Educativa (Palomino, 2007)

Así mismo tomando en consideración a Hernández, *et al.* (2010) para interpretar el valor de correlación se tiene la equivalencia, que se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO 10
VARIACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

-1,00	Correlación negativa perfecta: -1
-0,90	Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
-0,75	Correlación negativa considerable: -0,75 a -0,89
-0,50	Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
-0,25	Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
-0,10	Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
0,00	No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
+0,10	Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
+0,25	Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
+0,50	Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
+0,75	Correlación positiva considerable: +0,75 a +0,89
+0,90	Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
+1,00	Correlación positiva perfecta: +1

FUENTE: Metodología de la Investigación (Hernández, *et al.* 2010)

g. Diseño estadístico para la prueba de hipótesis: Luego de haber calculado el valor del coeficiente de correlación, es necesario determinar si éste resultado es significativo a un cierto nivel de significancia, al respecto Ya-Lun Chou (1977) indica que cuando $\rho=0$ hay una transformación por la cual los valores transformados de r son distribuidos como t_{n-2} por consiguiente la prueba “ t ” puede ser usada como la estadística de prueba para la hipótesis nula de que $\rho=0$ contra una alterativa apropiada. Para ello se sigue el siguiente esquema:

a) Planteamiento de hipótesis

Hipótesis nula: H_0 : No existe correlación significativa entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013.

Hipótesis alterna: H_1 : Existe correlación significativa entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013.

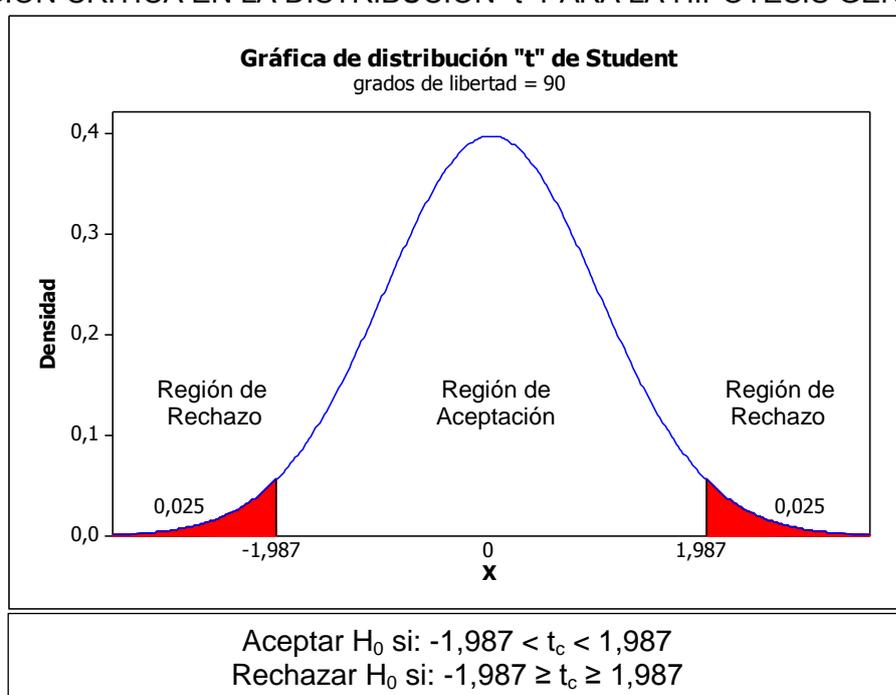
b) Nivel de significancia o riesgo

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

$$gl = m - 2 \Rightarrow 92 - 2 = 90$$

Valor crítico ("t" de tabla o "t" teórica) = 1,987 estableciendo las regiones de rechazo y de aceptación en la gráfica de distribución "t" de Student.

FIGURA 1
REGIÓN CRÍTICA EN LA DISTRIBUCIÓN "t" PARA LA HIPÓTESIS GENERAL



c) Cálculo del estadístico de prueba

Ya-Lun Chou (1977) proporciona la ecuación por la cual los valores transformados de r son distribuidos como t_{n-2} y ella está dado por la siguiente:

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Donde:

- t : Valor calculado para la distribución "t"
- n : Tamaño de la muestra
- r : Valor del coeficiente de correlación

d) Criterio de decisión estadística

Aceptar la hipótesis nula (H_0) si: $-1,987 < t_c < 1,987$

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si: $-1,987 \geq t_c \geq 1,987$

e) Conclusión estadística

Fue redactada conforme el criterio de decisión estadística con un 95% de probabilidad de confianza.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En ésta sección del capítulo se presentan los resultados de la investigación realizada considerando su respectivo análisis, interpretación y discusión, la misma que está organizado de acuerdo a los objetivos específicos de la investigación.

4.1. Clima organizacional en las IES del distrito de Asillo

Con el propósito de lograr el **primer objetivo específico** de la investigación: Describir el clima organizacional a nivel global y respecto a sus dimensiones (comunicación, condiciones laborales, involucramiento laboral, autorrealización y supervisión) en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013. Se utilizó una estadística inductiva, comúnmente utilizada en ciencias sociales, el cual muestra el siguiente resultado:

Clima Organizacional a nivel global

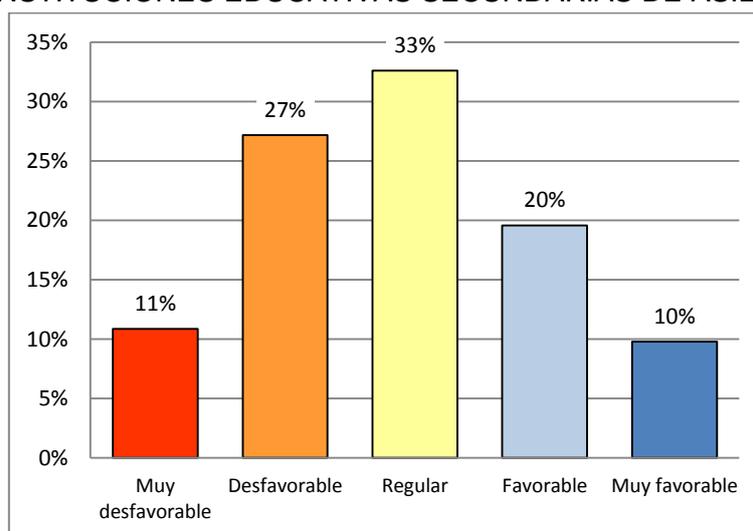
CUADRO 11
CLIMA ORGANIZACIONAL A NIVEL GLOBAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO

Niveles	Agropecuario		San Jerónimo		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	2	6%	8	14%	10	11%
Desfavorable	6	18%	19	32%	25	27%
Regular	12	36%	18	31%	30	33%
Favorable	8	24%	10	17%	18	20%
Muy favorable	5	15%	4	7%	9	10%
Total	33	100%	59	100%	92	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores.

Elaboración: La investigadora

FIGURA 2
PORCENTAJE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A NIVEL GLOBAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO



Fuente. Cuadro N° 11

Elaboración: La investigadora

Lectura e interpretación: El cuadro 11 y figura 2 describen los resultados de la medición a la variable clima organizacional en forma global realizada a 92 profesores de las instituciones educativas secundarias “Agropecuario” y “San Jerónimo” del distrito de Asillo, en donde se puede apreciar en forma conjunta que el 33% (30 profesores) califican el clima organizacional como “regular”, y un 27% (25 profesores) califican el clima organizacional como “desfavorable”.

En la IES Agropecuario el 36% (12 profesores) de un total de 33 califican el clima organizacional como “regular”, y un 24% (8 profesores) califican el clima organizacional como “favorable”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución educativa el clima organizacional tiene una tendencia más o menos favorable, quizá esto se deba a que la institución educativa es pequeña.

Por su lado en la IES San Jerónimo el 32% (19 profesores) de un total de 59 califican el clima organizacional como “desfavorable”, y un 31% (18 profesores) califican el clima organizacional como “regular”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución educativa el clima organizacional tiene una tendencia más o menos desfavorable, quizá esto sea porque la institución educativa es mayor (casi el doble) respecto a la otra institución.

Análisis y discusión: Los resultados permiten deducir que el clima organizacional en forma global en instituciones educativas secundarias del distrito de Asillo es más o menos favorable, situación que puede considerarse como una debilidad que no le permite desarrollarse a dichas institución educativa en este ámbito geográfico. Esto es apoyado por Aguilera (2011) cuando indica que todo esfuerzo extra realizada por los trabajadores va en un desarrollo positivo de las instituciones. Lo cual en la presente investigación no se observa ello ya que el clima es medianamente favorable.

Por otra parte citando a Barba (2011) y coincidiendo con su afirmación al decir que las instituciones con una cultura organizacional débil presentan una baja productividad en el desempeño y resultados de sus objetivos. Ello nos permite

afirmar que en las instituciones educativas secundarias del distrito de Asillo también los profesores tienen una baja productividad dado que el clima organizacional es medianamente favorable.

Clima Organizacional respecto a sus dimensiones

Dimensión 01: Comunicación

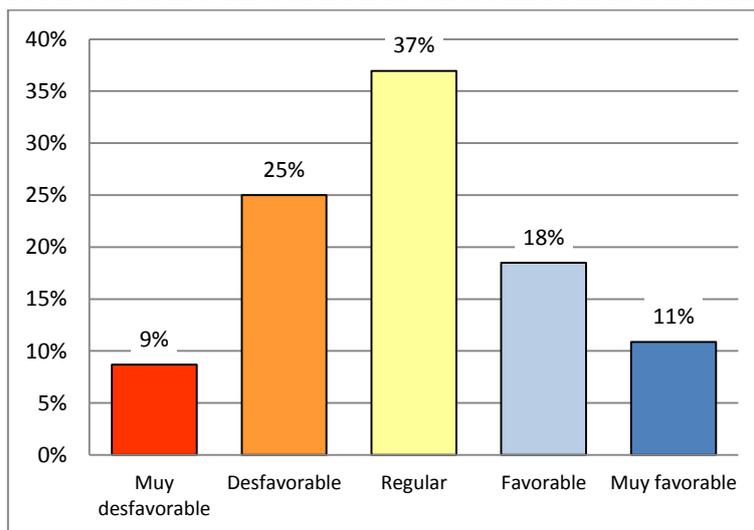
CUADRO 12
NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO

Niveles	Agropecuario		San Jerónimo		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	2	6%	6	10%	8	9%
Desfavorable	3	9%	20	34%	23	25%
Regular	12	36%	22	37%	34	37%
Favorable	9	27%	8	14%	17	18%
Muy favorable	7	21%	3	5%	10	11%
Total	33	100%	59	100%	92	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores.

Elaboración: La investigadora

FIGURA 3
PORCENTAJE DEL NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO



Fuente. Cuadro N° 12

Elaboración: La investigadora

Lectura e interpretación: El cuadro 12 y figura 3 describen los resultados de la variable clima organizacional respecto a su dimensión comunicación realizada a 92 profesores de las instituciones educativas secundarias “Agropecuario” y “San Jerónimo” del distrito de Asillo, donde se aprecia en forma conjunta que el 37% (34 profesores) califican el nivel de comunicación como “regular”, y un 25% (23 profesores) califican el nivel de comunicación como “desfavorable”.

En la IES Agropecuario el 36% (12 profesores) de un total de 33 califican el nivel de comunicación como “regular”, y un 27% (9 profesores) califican el nivel de comunicación como “favorable”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución el nivel de comunicación tiene una tendencia más o menos favorable, es decir que en esta institución no existe mayores conflictos respecto a la comunicación.

Por su lado en la IES San Jerónimo el 37% (22 profesores) de un total de 59 califican el nivel de comunicación como “regular”, y un 34% (20 profesores) califican el nivel de comunicación como “desfavorable”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución educativa el nivel de comunicación tiene una tendencia más o menos desfavorable, esto quiere decir que en esta institución se evidencia conflictos en la comunicación.

Análisis y discusión: Los resultados indican que según los profesores el nivel de comunicación en las instituciones educativas secundarias del distrito de Asillo es medianamente favorable, observándose claras diferencias entre las dos instituciones educativas de este distrito, lo cual hace necesario reflexionar en este

aspecto. Aquí también Barba (2011) enfatiza que cuando no existe un compromiso hacia la cultura de la organización, el personal no se siente motivado para realizar un trabajo eficiente. Para evidenciar un compromiso hacia la cultura de la organización es necesario mantener altos niveles de comunicación, dado que con la comunicación todo personal se mantiene informado y desde luego comprometido con su labor dentro de la organización. También en este punto tomamos los aportes de Pirela (2008) cuando claramente indica que un líder transformador reconoce las necesidades de sus seguidores y procura satisfacerlas, pero para que se cumpla ello el líder debe mantener una comunicación fluida con sus seguidores caso contrario no podrá reconocer dichas necesidades respecto a sus seguidores.

Dimensión 02: Condiciones laborales

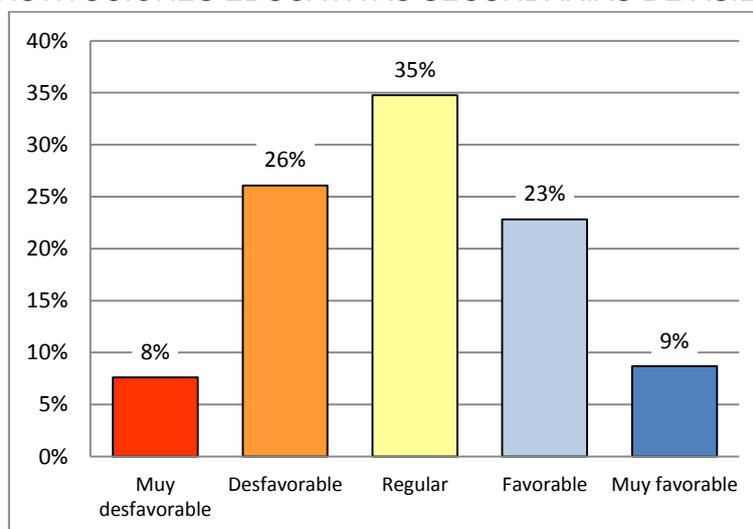
CUADRO 13
NIVEL DE LAS CONDICIONES LABORALES EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO

Niveles	Agropecuario		San Jerónimo		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	2	6%	5	8%	7	8%
Desfavorable	9	27%	15	25%	24	26%
Regular	11	33%	21	36%	32	35%
Favorable	7	21%	14	24%	21	23%
Muy favorable	4	12%	4	7%	8	9%
Total	33	100%	59	100%	92	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores.

Elaboración: La investigadora

FIGURA 4
PORCENTAJE DEL NIVEL DE LAS CONDICIONES LABORALES EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO



Fuente. Cuadro N° 13

Elaboración: La investigadora

Lectura e interpretación: El cuadro 13 y figura 4 describen los resultados de la variable clima organizacional en su dimensión condiciones laborales realizada a 92 profesores de las IES “Agropecuario” y “San Jerónimo” del distrito de Asillo, donde se aprecia que el 35% (32 profesores) califican el nivel de las condiciones laborales como “regular”, y un 26% (24 profesores) califican el nivel de comunicación como “desfavorable”.

En la IES Agropecuario el 33% (11 profesores) de un total de 33 califican el nivel de las condiciones laborales como “regular”, y un 27% (9 profesores) califican el nivel de las condiciones laborales como “desfavorable”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución el nivel de las condiciones laborales más o menos es regular.

Por otro lado en la IES San Jerónimo el 36% (21 profesores) de un total de 59 califican el nivel de las condiciones laborales como “regular”, y un 25% (15

profesores) califican el nivel de las condiciones laborales como “desfavorable”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución el nivel de las condiciones laborales es regular.

Análisis y discusión: Los resultados indican que en ambas instituciones los profesores califican el nivel de las condiciones laborales como regular, es decir que los profesores no tienen quejas respecto a las condiciones laborales, también ello quiere decir que en las dos instituciones educativas los directivos y los docentes regularmente sostienen relaciones de cooperación mutua, recíproca, tratándose con respeto y dignidad. Así tenemos a Lamoyi (2007) cuando concluye que favorecer el clima organizacional surge cuando los directivos asumen sus tareas y los profesores apuestan a que sus estudiantes sean capaces de aprender. Todos estos forman parte de las condiciones laborales en una institución no solo del rubro educativo.

De lo contrario Cahuas (2012) en su investigación concluye que una práctica de organización educativa por parte de los directores no está relacionada con la calidad del servicio educativo que reciben los estudiantes; todo ello ocurre en las IES de la UGEL Huaral, en cambio en las IES del distrito de Asillo si se evidencia que la calidad del servicio educativo depende de las acciones del director ya que ello forma parte de las condiciones laborales para los profesores en la IES.

Dimensión 03: Involucramiento laboral

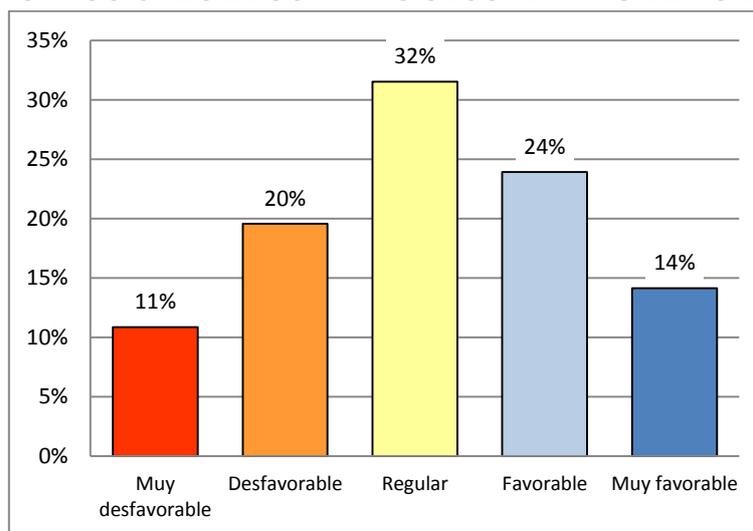
CUADRO 14
NIVEL DEL INVOLUCRAMIENTO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO

Niveles	Agropecuario		San Jerónimo		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	3	9%	7	12%	10	11%
Desfavorable	5	15%	13	22%	18	20%
Regular	13	39%	16	27%	29	32%
Favorable	8	24%	14	24%	22	24%
Muy favorable	4	12%	9	15%	13	14%
Total	33	100%	59	100%	92	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores.

Elaboración: La investigadora

FIGURA 5
PORCENTAJE DEL NIVEL DEL INVOLUCRAMIENTO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO



Fuente. Cuadro N° 14

Elaboración: La investigadora

Lectura e interpretación: El cuadro 14 y figura 5 describen los resultados de la variable clima organizacional respecto a su dimensión involucramiento laboral realizada a 92 profesores de las IES “Agropecuario” y “San Jerónimo” del distrito de Asillo, donde se aprecia que el 32% (29 profesores) califican el nivel del involucramiento laboral como “regular”, y un 24% (22 profesores) califican el nivel del involucramiento laboral como “favorable”.

En la IES Agropecuario el 39% (13 profesores) de un total de 33 califican el nivel del involucramiento laboral como “regular”, y un 24% (8 profesores) califican el nivel de involucramiento laboral como “favorable”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución educativa el nivel del involucramiento laboral es regular con tendencia a favorable.

Por su lado en la IES San Jerónimo el 27% (16 profesores) de un total de 59 califican el nivel del involucramiento laboral como “regular”, y un 24% (14 profesores) califican el nivel de involucramiento laboral como “favorable”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución educativa el nivel del involucramiento laboral es regular con una ligera tendencia a favorable.

Análisis y discusión: El resultado en las dos IES indica que los profesores califican el nivel del involucramiento laboral como regular con una ligera tendencia a ser favorable, notando una similitud entre las dos instituciones educativas de este distrito, ello nos indica que casi siempre los docentes demuestran iniciativa e integración en su labor pedagógica, involucrándose en el planeamiento de la gestión pedagógica. En esta línea Sorado (2010) concluye en su investigación que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa en las IIEE, esto indica que cuando los directores se encuentran más involucrados en las actividades pedagógicas los docentes también lo hacen, así en la presente investigación a veces los docentes, directivos y administrativos se identifican con el éxito de la institución educativa, también a veces los docentes y administrativos fomentan la solidaridad y el apoyo mutuo; todo ello ocurre muchas

veces hasta por presión ya que los docentes se sienten presionados por las supervisiones, monitoreos y acompañamientos.

Dimensión 04: Autorrealización

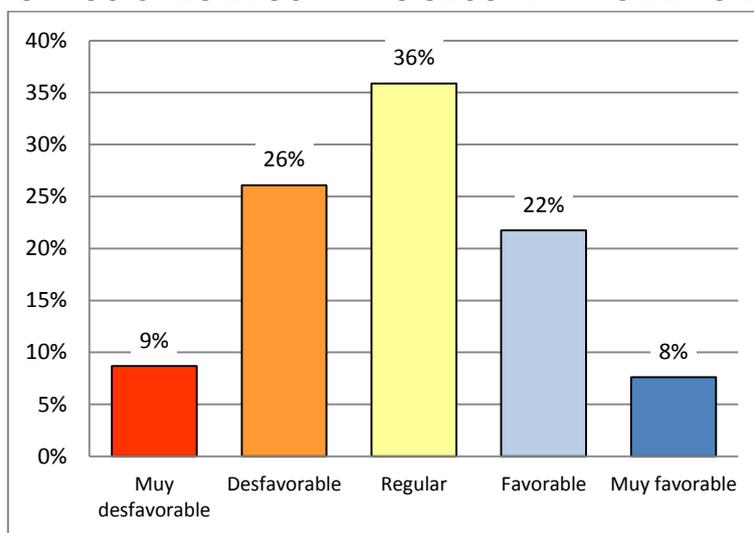
CUADRO 15
NIVEL DE AUTORREALIZACIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO

Niveles	Agropecuario		San Jerónimo		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	1	3%	7	12%	8	9%
Desfavorable	9	27%	15	25%	24	26%
Regular	16	48%	17	29%	33	36%
Favorable	5	15%	15	25%	20	22%
Muy favorable	2	6%	5	8%	7	8%
Total	33	100%	59	100%	92	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores.

Elaboración: La investigadora

FIGURA 6
PORCENTAJE DEL NIVEL DE AUTORREALIZACIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO



Fuente. Cuadro N° 15

Elaboración: La investigadora

Lectura e interpretación: El cuadro 15 y figura 6 describen los resultados de la variable clima organizacional en su dimensión autorrealización realizada a 92 profesores de las IES “Agropecuario” y “San Jerónimo” del distrito de Asillo,

donde se aprecia en forma conjunta que el 36% (33 profesores) califican el nivel de autorrealización como “regular”, y un 26% (24 profesores) califican el nivel de autorrealización como “desfavorable”.

En la IES Agropecuario el 48% (16 profesores) de un total de 33 califican el nivel de autorrealización como “regular”, y un 27% (9 profesores) califican el nivel de autorrealización como “desfavorable”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución educativa el nivel de autorrealización tiene una tendencia más o menos desfavorable.

Por su lado en la IES San Jerónimo el 29% (17 profesores) de un total de 59 califican el nivel de autorrealización como “regular”, y un 25% (15 profesores) califican el nivel de autorrealización como “desfavorable”, algo que resaltar aquí también otro 25% de encuestados califican el nivel de autorrealización como “favorable”, luego observando los otros datos podemos decir que en esta institución el nivel de autorrealización es regular.

Análisis y discusión: Estos resultados permiten afirmar que para los profesores el nivel de autorrealización en las IES de Asillo es más o menos regular con tendencia a desfavorable, observándose casi una similitud entre las dos instituciones educativas de este distrito, así Molocho (2010) indica que el clima institucional expresado en el potencial humano influye en la gestión institucional. También en la presente investigación quiere decir que regularmente los docentes están comprometidos con el mejoramiento de la gestión pedagógica, mostrándose a veces proactivos en sus labores, acatando las disposiciones del reglamento

interno, y pocas veces los directivos estimulan a sus docentes y administrativos más destacados, es decir el personal no se siente motivado.

Dimensión 05: Supervisión

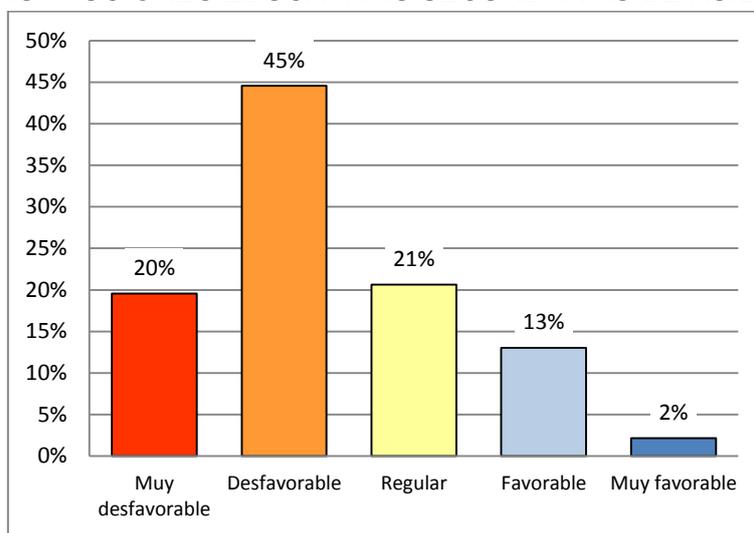
CUADRO 16
NIVEL DE SUPERVISIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO

Niveles	Agropecuario		San Jerónimo		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	4	12%	14	24%	18	20%
Desfavorable	13	39%	28	47%	41	45%
Regular	9	27%	10	17%	19	21%
Favorable	6	18%	6	10%	12	13%
Muy favorable	1	3%	1	2%	2	2%
Total	33	100%	59	100%	92	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores.

Elaboración: La investigadora

FIGURA 7
PORCENTAJE DEL NIVEL DE SUPERVISIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO



Fuente. Cuadro N° 16

Elaboración: La investigadora

Lectura e interpretación: El cuadro 16 y figura 7 describen los resultados de la variable clima organizacional en su dimensión supervisión realizada a 92 profesores de las IES “Agropecuario” y “San Jerónimo” del distrito de Asillo,

donde se aprecia en forma conjunta que el 45% de los encuestados (41 profesores) califican el nivel de supervisión como “desfavorable”, y un 21% (19 profesores) califican el nivel de supervisión como “regular” y observando los demás datos ello tiene a ser desfavorable.

En la IES Agropecuario el 39% (13 profesores) de un total de 33 califican el nivel de supervisión como “desfavorable”, y un 27% (9 profesores) califican el nivel de supervisión como “regular”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución el nivel de supervisión tiende a ser desfavorable.

Por su lado en la IES San Jerónimo el 47% (28 profesores) de un total de 59 califican el nivel de supervisión como “desfavorable”, y un 24% (14 profesores) califican el nivel de supervisión como “muy desfavorable”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución el nivel de supervisión tiende a ser desfavorable.

Análisis y discusión: Los resultados evidencian que los profesores no están de acuerdo con la supervisión, ya que ellos califican como desfavorable, este caso se presente en las dos instituciones del distrito de Asillo, ello quiere decir que casi nunca el supervisor realiza acompañamiento a los docentes con la finalidad de mejorar la tarea pedagógica, también se puede deducir que entre el supervisor y los docentes a veces se presentan conflictos durante el monitoreo. Todo ello es corroborado con las afirmaciones de Ruiz (2011) cuando afirma que el estilo del director influye en la eficacia de las instituciones educativas. Ello quiere decir que

si el director se ve involucrado en las actividades de supervisión y ello con retroalimentación influye en la práctica docente de los profesores.

4.2. Liderazgo transformacional en las IES del distrito de Asillo

Con el propósito de lograr el **segundo objetivo específico** de la investigación: Identificar la manera en que se ejerce el liderazgo transformacional a nivel global y respecto a sus dimensiones (estimulación intelectual, motivación inspiradora, consideración individual e influencia idealizada) en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013. Así como la variable clima organizacional se empleó una estadística inductiva, comúnmente utilizada en ciencias sociales, como se puede observar:

Liderazgo transformacional a nivel global

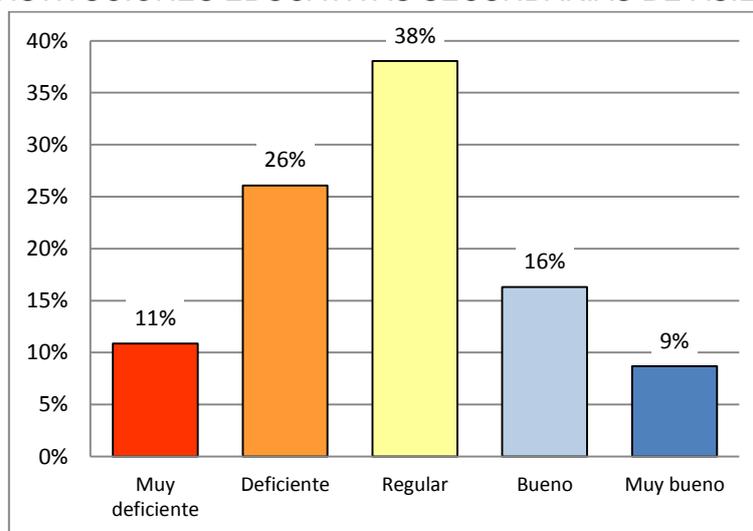
CUADRO 17
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL A NIVEL GLOBAL EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO

Niveles	Agropecuario		San Jerónimo		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	3	9%	7	12%	10	11%
Deficiente	8	24%	16	27%	24	26%
Regular	11	33%	24	41%	35	38%
Bueno	6	18%	9	15%	15	16%
Muy bueno	5	15%	3	5%	8	9%
Total	33	100%	59	100%	92	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores.

Elaboración: La investigadora

FIGURA 8
PORCENTAJE DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL A NIVEL GLOBAL EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO



Fuente. Cuadro N° 17

Elaboración: La investigadora

Lectura e interpretación: El cuadro 17 y figura 8 describen los resultados de la variable liderazgo transformacional que ejerce el director en forma global realizada a 92 profesores de las IES “Agropecuario” y “San Jerónimo” del distrito de Asillo, donde se puede apreciar en forma conjunta que el 38% (35 profesores) califican el liderazgo transformacional como “regular”, y un 26% (24 profesores) califican el liderazgo transformacional como “deficiente”.

En la IES Agropecuario el 33% (11 profesores) de un total de 33 califican el liderazgo transformacional como “regular”, y un 24% (8 profesores) califican el liderazgo transformacional como “deficiente”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución el liderazgo transformacional tiende a ser deficiente.

Por su lado en la IES San Jerónimo el 41% (24 profesores) de un total de 59 califican el liderazgo transformacional como “regular”, y un 27% (16 profesores)

califican el liderazgo transformacional como “deficiente”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución el liderazgo transformacional tiende a ser deficiente.

Análisis y discusión: Los resultados llevan a la conclusión de que el liderazgo transformacional que ejerce el director en forma global en IES del distrito de Asillo es regular con tendencia a deficiente, ello quiere decir que los directores de ambas instituciones educativas no ejercen un liderazgo transformacional en sus labores diarias. Respecto a ello Ruiz (2011) concluye que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas. En las IES de Asillo el liderazgo transformacional es deficiente entonces es urgente atender ello ya que no se puede hablar de eficiencia educativa en este distrito.

Dimensión 01: Estimulación intelectual

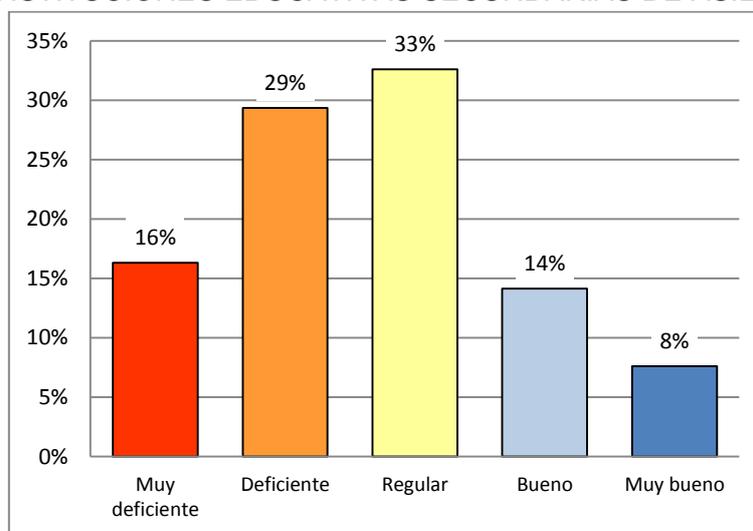
CUADRO 18
NIVEL DE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO

Niveles	Agropecuario		San Jerónimo		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	6	18%	9	15%	15	16%
Deficiente	9	27%	18	31%	27	29%
Regular	10	30%	20	34%	30	33%
Bueno	5	15%	8	14%	13	14%
Muy bueno	3	9%	4	7%	7	8%
Total	33	100%	59	100%	92	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores.

Elaboración: La investigadora

FIGURA 9
PORCENTAJE DEL NIVEL DE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO



Fuente. Cuadro N° 18

Elaboración: La investigadora

Lectura e interpretación: El cuadro 18 y figura 9 describen los resultados de la medición a la variable liderazgo transformacional que ejerce el director respecto a la dimensión estimulación intelectual realizada a 92 profesores de las instituciones educativas secundarias “Agropecuario” y “San Jerónimo” del distrito de Asillo, en donde se puede apreciar en forma conjunta que el 33% de los encuestados que representa a 30 profesores califican la estimulación intelectual del liderazgo transformacional como “regular”, y un 29% de los encuestados que representa a 27 profesores califican la estimulación intelectual del liderazgo transformacional como “deficiente”.

En la IES Agropecuario, 30% de los encuestados que representa a 10 profesores de un total de 33 califican la estimulación intelectual del liderazgo transformacional como “regular”, y un 27% de los encuestados que representa a 9 profesores califican la estimulación intelectual del liderazgo transformacional como “deficiente”, y observando los otros datos podemos decir que en esta

institución educativa la estimulación intelectual del liderazgo transformacional tiende a ser deficiente.

Por su lado en la IES San Jerónimo, 34% de los encuestados que representa a 20 profesores de un total de 59 califican la estimulación intelectual del liderazgo transformacional como “regular”, y un 31% de los encuestados que representa a 18 profesores califican la estimulación intelectual del liderazgo transformacional como “deficiente”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución educativa también la estimulación intelectual del liderazgo transformacional tiende a ser deficiente.

Análisis y discusión: Los resultados de la investigación son apoyados por Aburto (2011) al indicar que las habilidades directivas de los directores tienen una repercusión en el clima organizacional, tal es el caso que según la apreciación de los profesores la estimulación intelectual del liderazgo transformacional que ejerce el director en las instituciones educativas secundarias del distrito de Asillo es regular con tendencia a deficiente, ello quiere decir que los directores de ambas instituciones educativas pocas veces acostumbran evaluar críticamente las creencias y supuestos para ver si son los apropiados, asimismo casi nunca resuelven problemas viendo de distintas formas o diferentes puntos de vista, tampoco sugieren la motivación a sus colegas. Ello también lo indica Aguilera (2011) mencionando que en términos mayoritarios los Centros Educativos se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa.

Dimensión 02: Motivación inspiracional

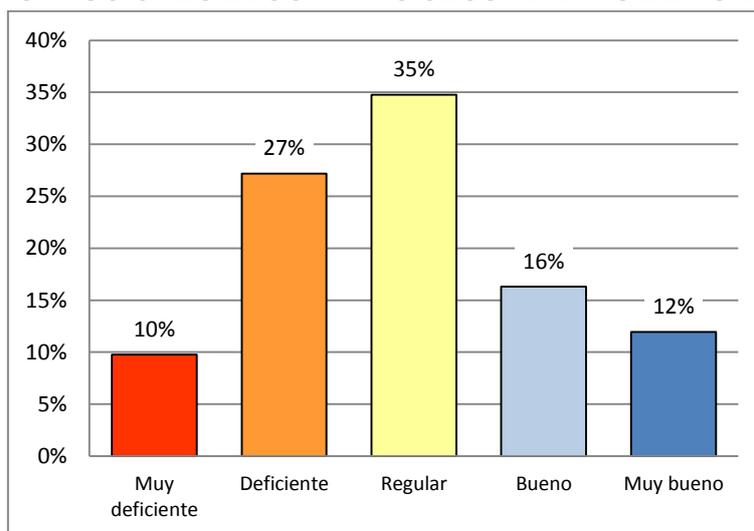
CUADRO 19
NIVEL DE MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO

Niveles	Agropecuario		San Jerónimo		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	3	9%	6	10%	9	10%
Deficiente	8	24%	17	29%	25	27%
Regular	13	39%	19	32%	32	35%
Bueno	5	15%	10	17%	15	16%
Muy bueno	4	12%	7	12%	11	12%
Total	33	100%	59	100%	92	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores.

Elaboración: La investigadora

FIGURA 10
PORCENTAJE DEL NIVEL DE MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO



Fuente. Cuadro N° 19

Elaboración: La investigadora

Lectura e interpretación: El cuadro 19 y figura 10 describen los resultados de la medición a la variable liderazgo transformacional que ejerce el director respecto a la dimensión motivación inspiracional realizada a 92 profesores de las instituciones educativas secundarias “Agropecuario” y “San Jerónimo” del distrito de Asillo, en donde se puede apreciar en forma conjunta que el 35% de los

encuestados que representa a 32 profesores califican la motivación inspiracional del liderazgo transformacional como “regular”, y un 27% de los encuestados que representa a 25 profesores califican la motivación inspiracional del liderazgo transformacional como “deficiente”.

En la IES Agropecuario, 39% de los encuestados que representa a 13 profesores de un total de 33 califican la motivación inspiracional del liderazgo transformacional como “regular”, y un 24% de los encuestados que representa a 8 profesores califican la motivación inspiracional del liderazgo transformacional como “deficiente”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución educativa la motivación inspiracional del liderazgo transformacional tiende a ser regular.

Por su lado en la IES San Jerónimo, 32% de los encuestados que representa a 19 profesores de un total de 59 califican la motivación inspiracional del liderazgo transformacional como “regular”, y un 29% de los encuestados que representa a 17 profesores califican la motivación inspiracional del liderazgo transformacional como “deficiente”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución educativa la motivación inspiracional del liderazgo transformacional se mantiene como regular.

Análisis y discusión: Los resultados permiten deducir que según la apreciación de los profesores la motivación inspiracional del liderazgo transformacional que ejerce el director en las instituciones educativas secundarias del distrito de Asillo es regular, ello genera también un clima regular ya que según la afirmación de

Pirela (2008) indica claramente que el liderazgo transformador es cuando los líderes reconocen y atienden las necesidades de sus seguidores resaltando altos niveles de moralidad y motivación basada en valores de libertad, justicia, igualdad, paz y humanitarismo. Además los resultados quieren decir que los directores de ambas instituciones educativas a veces se enfrentan al futuro sin resistirse al cambio, asimismo muestran entusiasmo por lograr metas, motivan a sus colegas promoviendo la autoestima en cada uno de sus colegas. En contra posición a ello se tiene a Cahuas (2012) cuando concluye que la calidad del servicio educativo que se da en un nivel alto no tiene que ver con los estilos de liderazgo; dado que en su estudio no encontró relación alguna entre estilos de liderazgo y calidad del servicio educativo.

Dimensión 03: Consideración individual

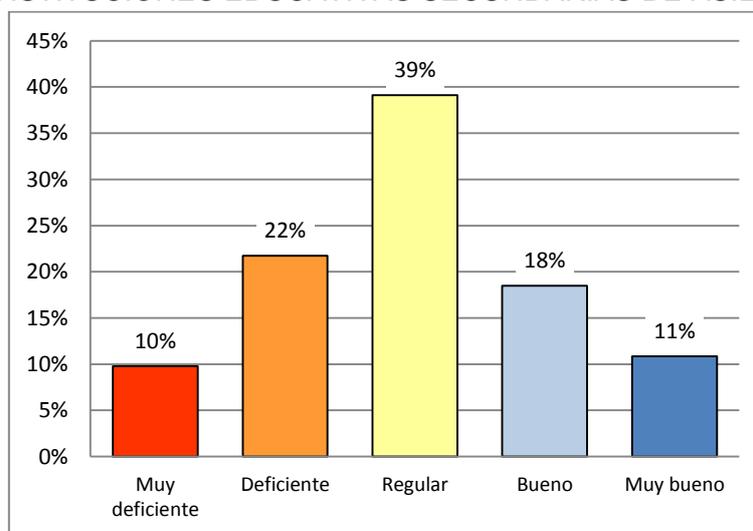
CUADRO 20
NIVEL DE CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO

Niveles	Agropecuario		San Jerónimo		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	2	6%	7	12%	9	10%
Deficiente	9	27%	11	19%	20	22%
Regular	11	33%	25	42%	36	39%
Bueno	8	24%	9	15%	17	18%
Muy bueno	3	9%	7	12%	10	11%
Total	33	100%	59	100%	92	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores.

Elaboración: La investigadora

FIGURA 11
PORCENTAJE DEL NIVEL DE CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO



Fuente. Cuadro N° 20

Elaboración: La investigadora

Lectura e interpretación: El cuadro 20 y figura 11 describen los resultados de la medición a la variable liderazgo transformacional que ejerce el director respecto a la dimensión consideración individual realizada a 92 profesores de las instituciones educativas secundarias “Agropecuario” y “San Jerónimo” del distrito de Asillo, en donde se puede apreciar en forma conjunta que el 39% de los encuestados que representa a 36 profesores califican la consideración individual del liderazgo transformacional como “regular”, y un 22% de los encuestados que representa a 20 profesores califican la consideración individual del liderazgo transformacional como “deficiente”, observando los otros datos ello se califica como regular.

En la IES Agropecuario, 33% de los encuestados que representa a 11 profesores de un total de 33 califican la consideración individual del liderazgo transformacional como “regular”, y un 27% de los encuestados que representa a 9 profesores califican la consideración individual del liderazgo transformacional

como “deficiente”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución educativa la consideración individual del liderazgo transformacional se mantiene como regular.

Por su lado en la IES San Jerónimo, 42% de los encuestados que representa a 25 profesores de un total de 59 califican la consideración individual del liderazgo transformacional como “regular”, y un 19% de los encuestados que representa a 11 profesores califican la consideración individual del liderazgo transformacional como “deficiente”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución educativa la consideración individual del liderazgo transformacional es regular con tendencia a deficiente.

Análisis y discusión: Los resultados indican que en las instituciones educativas secundarias del distrito de Asillo los directores solo a veces le dedican tiempo a guiar y orientan a sus colegas, tratando a las personas como seres individuales y no solo como miembros de un grupo, al respecto Ruiz (2011) afirma que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas, ya que para muchos profesores el director es su ejemplo a seguir. Los resultados muestran también que regularmente los directores consideran las necesidades, habilidades y aspiraciones de sus colegas, a veces ayudan a sus colegas a desarrollar sus fortalezas estableciendo buenas relaciones personales, todo ello debe ser atendido con prioridad ya que Sorado (2010) indica que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa, asimismo Pérez (2011) concluye en su investigación que los

estilos de gestión de los directores vinculados a las relaciones humanas influyen en el desarrollo de las instituciones educativas.

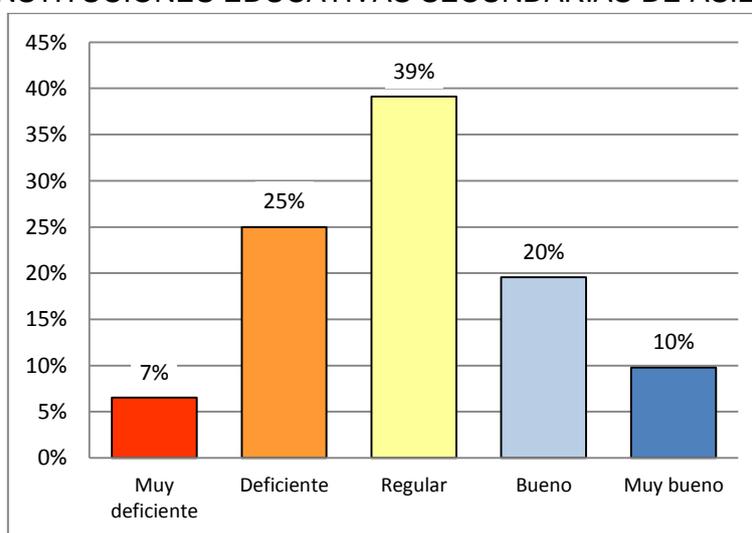
Dimensión 04: Influencia idealizada

CUADRO 21
NIVEL DE INFLUENCIA IDEALIZADA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO

Niveles	Agropecuario		San Jerónimo		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	2	6%	4	7%	6	7%
Deficiente	9	27%	14	24%	23	25%
Regular	13	33%	23	39%	36	39%
Bueno	6	18%	12	20%	18	20%
Muy bueno	3	9%	6	10%	9	10%
Total	33	100%	59	100%	92	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los profesores.
Elaboración: La investigadora

FIGURA 12
PORCENTAJE DEL NIVEL DE INFLUENCIA IDEALIZADA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE ASILLO



Fuente. Cuadro N° 21
Elaboración: La investigadora

Lectura e interpretación: El cuadro 21 y figura 12 describen los resultados de la medición a la variable liderazgo transformacional que ejerce el director respecto a la dimensión influencia idealizada realizada a 92 profesores de las instituciones

educativas secundarias “Agropecuario” y “San Jerónimo” del distrito de Asillo, en donde se puede apreciar en forma conjunta que el 39% de los encuestados que representa a 36 profesores califican la influencia idealizada del liderazgo transformacional como “regular”, y un 25% de los encuestados que representa a 23 profesores califican la influencia idealizada del liderazgo transformacional como “deficiente”.

En la IES Agropecuario, 39% de los encuestados que representa a 13 profesores de un total de 33 califican la influencia idealizada del liderazgo transformacional como “regular”, y un 27% de los encuestados que representa a 9 profesores califican la influencia idealizada del liderazgo transformacional como “deficiente”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución educativa la influencia idealizada del liderazgo transformacional tiende a ser deficiente.

Por su lado en la IES San Jerónimo, 39% de los encuestados que representa a 23 profesores de un total de 59 califican la influencia idealizada del liderazgo transformacional como “regular”, y un 24% de los encuestados que representa a 14 profesores califican la influencia idealizada del liderazgo transformacional como “deficiente”, y observando los otros datos podemos decir que en esta institución educativa también la influencia idealizada del liderazgo transformacional tiende a ser deficiente.

Análisis y discusión: Los resultados quieren decir que los directores de ambas instituciones educativas en el distrito de Asillo pocas veces su actuación diaria está enmarcada en el ejemplo para ganarse el respeto de la comunidad educativa

asimismo no delegan funciones, no comparten los riesgo de las decisiones en el trabajo, también no se establecen objetivos claros frente a tareas encomendadas. Frente a ello Pérez (2011) indica que los estilos de los directores si se encuentran vinculadas a las relaciones humanas estas influyen en el desarrollo de las instituciones educativas. También apoya esta posición Sosik (2002) al indicar que el liderazgo transformacional si se encuentra interrelacionada con la eficacia de las instituciones educativas. Además por su parte Howell (2001) indica que los seguidores generan un vínculo emocional fuerte con el líder y ellos se encuentran motivados por una visión compartida por lo que aumenta su autoestima en los seguidores brindándole alta seguridad personal.

4.3. Correlación entre clima organizacional y liderazgo transformacional

Con el propósito de lograr el **objetivo general** de la investigación: Determinar el grado de relación que existe entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013. Para ello se empleó la estadística inferencial que permite realizar pruebas de hipótesis, los resultados son:

Evaluación en forma analítica de la Correlación entre variables a nivel global

Ahora bien respecto a la correlación entre variables a nivel global, se utilizó el estadígrafo “r” de Pearson, que se define como:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Y luego de reemplazar los datos de las variables respectivas presenta el siguiente valor para dicho coeficiente:

CUADRO 22
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES A NIVEL GLOBAL

		V2: Liderazgo Transformacional
V1: Clima Organizacional	Correlación de Pearson	0,796 **
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	92

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Coefficiente r de Pearson = 0,796

Ahora bien, Palomino (2007, p. 295) permite comparar el valor del coeficiente r de Pearson con las siguientes categorías propuestos por varios autores:

ESCALA	SIERRA BRAVO	RUGG	GAVETT
0,10	Despreciable	Desentendible	Carece prácticamente de significado
0,14	Baja 0,10 a 0,29	Baja	
0,20			
0,28			
0,30	Moderada 0,30 a 0,49		Franca
0,37			
0,40			
0,44			
0,50			
0,60	Sustancial 0,50 a 0,69	Alta	Marcada
0,70			
0,75	Muy fuerte 0,70 a 1,00		Alto grado de relación
0,80			
0,87			
0,90			
0,93			
0,95			
0,97			
0,99			
1,00	Alto grado de dependencia entre las variables		

También Hernández, *et al.* (2010, p. 312) permite ubicar el valor del coeficiente r de Pearson conforme a la siguiente equivalencia:

-1,00	Correlación negativa perfecta: -1
-0,90	Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
-0,75	Correlación negativa considerable: -0,75 a -0,89
-0,50	Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
-0,25	Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
-0,10	Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
0,00	No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
+0,10	Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
+0,25	Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
+0,50	Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
+0,75	Correlación positiva considerable: +0,75 a +0,89
+0,90	Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
+1,00	Correlación positiva perfecta: +1

Lectura e interpretación: El cuadro 22 muestra el valor del coeficiente r de Pearson ($r = 0,796$) y ubicando éste valor en las tablas de variación para dicho coeficiente, se tiene que para Sierra Bravo es considerado como una “*correlación muy fuerte*”, de la misma forma para Rugg este valor indica una “*correlación alta*”, mas así para Gavett el valor indica que existe “*alto grado de correlación*”, por otra parte para Hernández, *et al.*, el valor del coeficiente indica que existe una “*correlación positiva considerable*” entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo.

Luego para interpretar a ($r = 0,796$) se calcula el coeficiente de determinación que está dado por r de Pearson al cuadrado ($r^2 = 0,634$) éste resultado mide la

varianza de los factores comunes entre las dos variables, lo cual indica que el “clima organizacional” constituye el 63% de la variación del “liderazgo transformacional” como también el “liderazgo transformacional” explica el 63% de la variación del “clima organizacional”; es decir que la mayor parte (más del 50%) de la variabilidad de una de las variables está explicada por la otra variable.

Ahora veamos la contrastación de la hipótesis general.

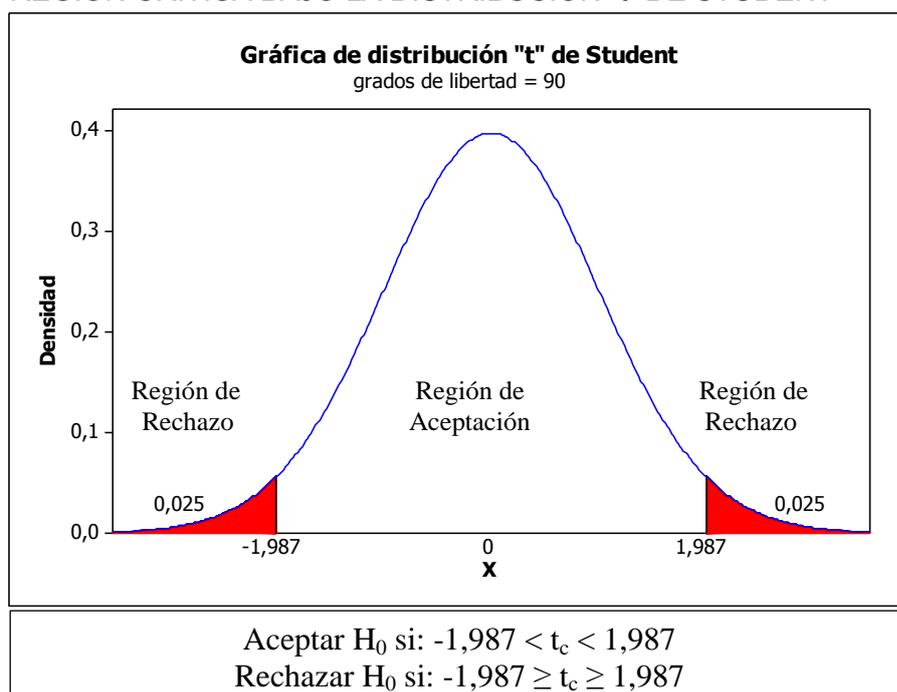
a) Planteamiento de hipótesis

Hipótesis nula: H_0 : No existe relación significativa entre clima organizacional y liderazgo transformacional en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013.

Hipótesis alterna: H_1 : Existe relación directa y significativa entre clima organizacional y liderazgo transformacional en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013.

b) Nivel de significancia o riesgo

FIGURA 13
REGIÓN CRÍTICA BAJO LA DISTRIBUCIÓN “t” DE STUDENT



c) Cálculo del estadístico de prueba

Con el tamaño de la muestra ($n = 92$) y el valor del coeficiente de correlación la hipótesis general ($r = 0,796$) se obtiene el valor calculado para la distribución t de Student, siendo ello:

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \Rightarrow \frac{(0,796)\sqrt{92-2}}{\sqrt{1-(0,796)^2}} = 12,48$$

Valor que cuando se ubica en la figura 13, se encuentra en la región de rechazo (lado derecho).

d) Criterio de decisión estadística

Puesto que t_c ("t" calculada) es mayor que t_t ("t" teórica o "t" de tablas) ($12,48 > 1,987$) y se ubica en la región de rechazo, consecuentemente se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

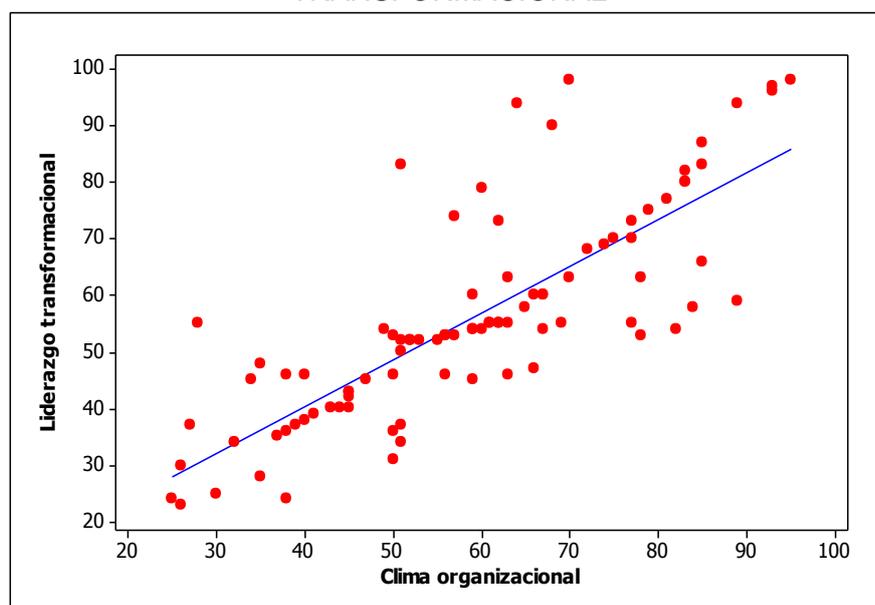
e) Conclusión estadística:

Se concluye que existe una relación directa y significativa entre clima organizacional y liderazgo transformacional según la percepción de los profesores de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013.

Evaluación en forma gráfica de la Correlación entre variables a nivel global

Luego de la evaluación en forma analítica de la correlación entre variables a nivel global, también se procede a evaluar en forma gráfica, observando:

FIGURA 14
DISPERSIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL



La figura 14 muestra la dispersión entre clima organizacional y liderazgo transformacional notando una clara tendencia creciente, es decir que la correlación es directa entre las dos variables, ello quiere decir que cuando el director ejerce el liderazgo transformacional de manera eficiente entonces el clima organizacional es favorable en la institución educativa o de lo contrario cuando el director ejerce el liderazgo transformacional de manera deficiente entonces el clima organizacional es desfavorable en la institución educativa.

Correlación entre variables respecto a sus dimensiones

De forma similar de la correlación entre variables a nivel global, respecto a sus dimensiones también se utilizó el estadígrafo “r” de Pearson, obteniéndose los siguientes resultados:

CUADRO 23
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES A NIVEL DE DIMENSIONES

		Liderazgo Transformacional			
		Estimulación intelectual	Motivación inspiracional	Consideración individual	Influencia idealizada
Clima Organizacional	Comunicación	0,677	0,788	0,788	0,801
	Condiciones laborales	0,638	0,747	0,743	0,781
	Involucramiento laboral	0,651	0,647	0,737	0,744
	Autorrealización	0,675	0,758	0,757	0,785
	Supervisión	0,760	0,542	0,416	0,374

Lectura e Interpretación: El cuadro 23 muestra los valores de correlación entre las diferentes dimensiones de cada una de las variables observando que en la mayoría de los casos existe una correlación positiva considerable, exceptuando de ello las correlaciones entre supervisión y motivación inspiracional, supervisión y consideración individual como también entre supervisión e influencia idealizada; pero aún entre ellos existe una correlación directa y significativa.

Análisis y discusión:

Tomando los antecedentes, se tiene a Aguilera (2011) indicando que todo esfuerzo extra realizada por los trabajadores va en un desarrollo positivo de las instituciones. Desde luego que ello puede darse siempre en cuando un trabajador se sienta comprometido, esté conforme en su institución. En cambio en la presente investigación no se observa ello ya que el clima organizacional es medianamente favorable; ello indica que no existe un buen clima organizacional en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo, ello

implica que no todos los trabajadores muestran un esfuerzo extra para desarrollar su institución educativa.

Corroborando los resultados de la presente investigación se tiene a Barba (2011) cuando afirma que las instituciones con una cultura organizacional débil presentan una baja productividad en el desempeño y resultado de sus objetivos, ello permite afirmar que los profesores de las instituciones educativa del nivel secundario del distrito de Asillo, tienen una baja productividad en su desempeño con respecto a la formación de sus estudiantes debido a que el clima organizacional no es favorable en ellas; todo ello hace que los profesores no se sienten motivados de lo contrario se sienten incómodos justamente por el clima que se da en la institución educativa. Así el mismo Barba (2011) enfatiza que cuando no existe un compromiso hacia la cultura de la organización, el personal no se siente motivado para realizar un trabajo eficiente.

También por otra parte Pirela (2008) indica que un líder transformador reconoce las necesidades de sus seguidores y procura satisfacerlas, pero para que se cumpla ello el líder debe mantener una comunicación fluida con sus seguidores, frente al caso en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo; al no existir un clima organizacional favorable sus integrantes es decir los directores de dichas instituciones no pueden determinar ni reconocer las necesidades de sus profesores que vendrían a ser sus seguidores, así mismo ocurre con los profesores, también ellos no pueden reconocer las necesidades de sus estudiantes o de otros colegas ya que al existir un clima poco favorable, es

evidente que no se mantiene una comunicación fluida entre los miembros de la comunidad educativa en dichas instituciones.

También tenemos a Lamoyi (2007) cuando concluye que favorecer el clima organizacional surge cuando los directivos asumen sus tareas y los profesores apuestan a que sus estudiantes sean capaces de aprender. Todo ello forma parte de las condiciones laborales dentro una institución no solo del rubro educativo, cuando se tiene un clima organizacional medianamente favorable indica que no es del todo favorable, en consecuencia ello indica que los directores en las instituciones educativas del nivel secundario no asumen del todo sus tareas asimismo los profesores en dichas instituciones no todos apuestan a que sus estudiantes sean capaces de aprender, esto también constituye el involucramiento laboral ya que las condiciones laborales en dichas instituciones educativas no son del todo favorables.

Respecto a la relación entre la calidad de la gestión educativa y el liderazgo de los directores Sorado (2010) encontró una relación entre dichas variables, indicando además que cuando los directores se encuentran más involucrados en las actividades pedagógicas, los docentes también lo hacen. Ello es muestra de un buen líder ya que el buen líder se involucra con las actividades en forma conjunta con sus seguidores, en cambio en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo, todo ello se da medianamente ya que los directores no incentivan a sus colegas profesores mediante la supervisión, el monitoreo y el acompañamiento.

Por otra parte Ruiz (2011) concluyó que el estilo del director influye en la eficacia de las instituciones educativas, en la presente investigación se hace referencia al liderazgo transformacional sabiendo que es el estilo más adecuado y que los directores de las instituciones educativas deben practicar este tipo de liderazgo porque de ello dependerá la eficacia de sus instituciones, que internamente se encuentran involucrados todos los profesores, así como los todos los miembros de la comunidad educativa.

En esta línea también se tiene a Aburto (2011) al indicar que las habilidades directivas de los directores tienen una repercusión en el clima organizacional. Así en la presente investigación los profesores aprecian la estimulación intelectual por parte de los directores hacia la comunidad educativa, evidenciando que los directores no muestran habilidades directivas que desde luego ello repercute en el clima organizacional de la institución.

En algunas situaciones se podría considerar que la calidad del servicio educativo que se da en un nivel alto no tiene que ver con los estilos de liderazgo de los directores ello indica Cahuas (2012), ello podría darse, pero solo en un nivel alto o superior, pero en el presente caso ello no se muestra por tratarse del nivel de educación secundaria.

En la revisión bibliográfica se encuentra a Syroit (1996) tratando ampliamente sobre el tema de liderazgo y eficacia, así indica que el liderazgo es considerado necesario y fundamental para el funcionamiento eficaz de las organizaciones, y en ello el liderazgo transformacional cobra mayor importancia. Esta teoría permite

deducir que la eficacia en una institución solo se logra con un liderazgo del tipo transformacional, pero si ello se da de manera deficiente entonces no se conseguirá la eficacia de la institución educativa.

También Olga Lucia Anzola (2003) asumen que la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad; en este caso comunidad educativa, en ello se muestra que el clima organizacional se encuentra influenciado por liderazgo, asimismo el liderazgo también se encuentra influenciado por el clima organizacional. Ello indica que la actitud del director se ve influida por el clima organizacional, y también el clima se ve influido por la actitud del director en cada institución educativa y ello será aquello que caracterice a dicha institución.

La eficacia organizacional solo se logra con el liderazgo transformacional dentro de una organización, así lo sostiene Idalberto Chiavenato (1995) al indicar que la eficacia es la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos dentro de las óptimas formas de rendimiento. Ello debería ser adoptado por el director de una institución educativa como muestra de la práctica del liderazgo transformacional, pero ello no se observa en las instituciones del distrito de Asillo.

El ejercicio del liderazgo transformacional estimula el emerger de conductas más eficaces y efectivas en una organización; ello según lo indica Sosik (2002),

entonces todo director de una institución educativa debe ejercer el liderazgo transformacional ya que con ello conseguirá la eficacia en su institución educativa.

En esta misma línea Howell (2001) sostiene que el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da debido a que éstos se identifican con el líder y sus objetivos, creencias y valores. También menciona que muchas investigaciones han demostrado el impacto favorable del liderazgo transformacional en las reacciones emocionales y psicológicas de los empleados produciendo mejoras en su desempeño individual y grupal. Conforme a los resultados de la presente investigación, los directores de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo no ejercen un buen liderazgo transformacional es por ello que no se nota el impacto esperado en sus instituciones así como lo indica la teoría.

La hipótesis de investigación planteada en el presente trabajo afirma que “existe una relación alta y directa entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013”, ello se logra confirmar con los resultados tanto en el análisis analítico resultando el coeficiente r de Pearson 0,796 en cual indica que si existe un alto grado de relación entre las variables, también el análisis gráfico indica que la relación entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional es de forma directa; es decir que un clima organizacional muy favorable implica un buen ejercicio del liderazgo transformacional en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Tomando el cuadro comparativo propuesto por Rugg y Gavett se confirma que existe un alto grado de relación entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013, dado que el coeficiente de correlación a nivel global es de 0,796 lo cual indica que cuanto más favorable es el clima organizacional se evidenciará un liderazgo transformacional muy bueno, que beneficiará a la comunidad educativa en general.

SEGUNDA: El clima organizacional a nivel global y respecto a sus dimensiones (comunicación, condiciones laborales, involucramiento laboral, autorrealización y supervisión) para la mayoría de los profesores de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013, se halla en la categoría desfavorable, lo cual indica que en las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Asillo la comunicación entre profesores es pésima, no hay buenas condiciones laborales, por lo que los profesores no se involucran laboralmente, además de ello no se sienten autorrealizados con el ejercicio de su profesión y por último no se encuentran satisfechos con la supervisión.

TERCERA: La manera que se ejercer el liderazgo transformacional a nivel global y respecto a sus dimensiones (estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada) para la mayoría de los profesores es deficiente en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013. Todo ello indica que los directores no estimulan intelectualmente a sus profesores, asimismo no evidencian una motivación inspiracional; es decir que no inspiran motivación hacia sus profesores, tampoco hay una consideración individual respecto a sus colegas, menos se da la presencia de una influencia idealizada por parte de los directores, repercutiendo de manera negativa en el aprendizaje de los estudiantes.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directores y profesores de las instituciones educativas del distrito de Asillo, cultivar un clima organizacional favorable respecto a la comunicación, condiciones laborales, involucramiento laboral, autorrealización y la supervisión, con la finalidad de permitir un desarrollo personal y grupal a cada profesor de dicha institución educativa.

Se recomienda a las autoridades de la UGEL directivos y especialistas promover cursos, talleres y diplomados sobre liderazgo transformacional dirigido a todos los directores de las instituciones educativas del nivel secundario en su ámbito de aplicación, con la finalidad de que los directores ejerzan el liderazgo transformacional de manera eficiente en sus instituciones educativas.

Se recomienda a los directores un ejercicio eficiente del liderazgo transformacional en sus respectivas instituciones educativas ya que con ello se puede conseguir un clima organizacional favorable permitiendo alcanzar la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje en la educación secundaria del distrito de Asillo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006) *Desempeño por competencia: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ed. Granica.
- Alles, M. (2008) *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires. Ed. Granica
- Alvarado, J. (2003) *Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Aquino, L. y otros (2005) *Estilos de Liderazgo Gerencial*. Colombia: Ed. McGraw-Hill.
- Ary, D. y otros. (1993), *Introducción a la Investigación Pedagógica*. (4ta. Edición) México: Ed. Mc Graw Hill.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press. Citado por Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México. Ed Prentice Hall.
- Bass, B. (1994) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. New York: Sage Publications. Thousand. Oaks, C.A. Citado por Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México. Ed Prentice Hall.
- Benavides, R. (2002). *La gestión del talento humano*. Barcelona: Ed. Ariel.
- Bernal, J. (2000) *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. En *Anuario de Pedagogía*. Volumen 2 (197-230). Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.
- Bohlander, G. Snell, S. y Sherman, A. (2001) *Administración de recursos humanos*. México: Ed. Internacional Thomson Editores

- Bolman, C., y Deal, T. (1995) *Organización y Liderazgo*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamérica.
- Botero, J. (1991) *Cómo formar líderes*. (2ª edición). Santa Fe de Bogotá D.C. : Ed. Ediciones Paulinas.
- Boyett, L. (1999) *Potencial Humano*. (3ra. edición). Santa Fé de Bogotá: Ed. Mc Graw Hill.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Ed. Trillas.
- Cáceres, P. (2007) *Administración Estratégica*. Barcelona: Ed. Ariel.
- Cardozo, A. (2007) *Administración empresaria*. Buenos Aires: Ed. Temas Grupo Editorial.
- Casimiro, W; Almeida, L. y Blanco, S. (2008) *Administración Educativa*. Perú: Ed. Abedul.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. edición). Santa Fé de Bogotá: Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005) *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Ed. Mc Graw Hill.
- Collao, O. (2006) *Administración y Gestión Educativa*. (5ta edición) Facultad de Educación de la UNMSM. Programa de Profesionalización Docente. Perú.
- Covey, S. (1997). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- Covey, S. (2005) *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. (3° ed.) Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Davis, L. y Newstrom, L. (2009) *Diversión de la gestión educativa*. Buenos Aires: Ed. Macchi.
- Dessler, G. (1996) *Administración de personal*. (6ª edición) México. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Donayre, W. (2009) *Administración del Talento Humano*. Colombia: Ed. McGraw Hill.
- Escorra, L. M. (1991) *Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces*. Revista de Psicología. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Fernández, T. (2002) *Diseño y desarrollo del trabajo de investigación*. Trujillo: EPG-UCV.
- Fischman, D. (2002) *El Secreto de las Siete Semillas*. Lima: Ed. El Comercio.

- Gan, F. y Triginé, J. (2006) *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Ed. Díaz de Santos S.A.
- Goberna, R. (2001) *Aprender a liderar equipos*. Barcelona: Ed. Paidós
- Gómez, L. y otros (2001) *Gestión Educativa*. Colombia: Ed. McGraw-Hill.
- González. M. (2003) *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid: Ed. Pearson Educación. S. A.
- Gutiérrez, M. (2003) *Liderazgo transformacional en el docente universitario*. Universidad de Panamá. Volumen N° 1.
- Hanco, S. (2011) *Influencia del clima organizacional en el desempeño docente de la institución educativa pública N° 70392 del distrito de Pucará-Lampa, Puno 2011*.
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2009) *Administración. Un enfoque por competencias*. Ed. Cengage Learning Editores S.A.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. *Comportamiento organizacional*. (10ª edición) México: Ed. Thomson.
- Herrera, A. (1998) *Aplicaciones estadísticas*. México: Ed. Interamericana.
- Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2005) *Administración*. México: Ed. Pearson Educación
- Hybels, B. (2002) *Liderazgo Audaz*. Miami: The Zondervan Corporation.
- Institución Educativa Mariscal Castilla (2009) *Memoria de gestión del director de la Institución Educativa 2009*. Huancayo.
- Ivancevich, J. y Konopaske, R. (2005) *Recursos Humanos*. Colombia: Ed. Mc Graw-Hill.
- Jones, G. y George, J. (2006) *Administración contemporánea*. México D.F.: Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Kerlinger, F. y Lee (2002). *Investigación del Comportamiento*. (4ª edición) México: Ed. Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998) *Administración, Una perspectiva global*. (11ª edición). México: Ed. Mc Graw Hill
- Koontz, H. y Weihrich. H. (2007) *Elementos de Administración. Un enfoque Internacional*.

México: Mc Graw-Hill Interamericana

Kurke, L. (2011) *Alejandro Magno. Su liderazgo*. Estados Unidos: Ed. Grupo Nelson.

Lombardi, V. (2003). *Ganar no es lo más importante... es lo único*. México: McGraw-Hill Interamericana. Primera edición.

Lowney, C. (2004). *El Liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Chicago. Ed. Norma

Mancha, E. y Tumi, J. (2012) *Percepción del clima institucional y el rendimiento académico de los estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNA Puno*. Rev. Investig. Altoandín. 2013; Vol. 15 N°1: 163-172.

Marchant, L. (2005). *La Cultura Organizacional*. Madrid: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Maristany, J. (1997) *Liderazgo*. México: Ed. Layetana.

Maxwell, J. y Dornan, J. (1998) *Seamos personas de influencia*. U.S.A.: Ed. Caribe.

Maxwell, J. (2005) *Desarrolle el Líder que está en Usted*. Estados Unidos: Ed. Caribe.

Menguzzato, B., y Piqueras, R. (2001) *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Barcelona: Ed. Ariel.

Milkovich, P. y Boundreau, R. (2004) *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamérica.

Montenegro, G. (1995) *Formación de Líderes Juveniles*. Colombia: Indo- American Press Service.

Mouton, B. (1997) *Manual para Líderes*. U.S.A. Ed. Mundo Hispano

Nérice, I. (2005) *Introducción a la supervisión escolar*. Buenos Aires: Ed. Kapeluz.

Ortega, G. (2006) *Gestión Educativa*. Colombia: Ed. McGraw-Hill.

Ortiz-Ortega, A. (2009) *Poder, mujeres y liderazgo: guía incluyente en un contexto global*. México: Ed. Instituto Estatal de las Mujeres de nuevo León.

Oseda, D. y otros (2011). *¿Cómo aprender y enseñar investigación científica?* Huancavelica, Perú: Universidad Nacional de Huancavelica

Palma, A. (2004) *Administración Estratégica*. Buenos Aires: Ed. Kapeluz.

- Pedraja, L., y Rodríguez, E. (2004) Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las *organizaciones públicas*. Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A. (CHILE) Vol. 12 Nº 2.
- Pérez, N. M. (2011) *Estilos de gestión de los directores de instituciones educativas secundarias y su vínculo con las relaciones humanas, en el ámbito de la UGEL Azángaro 2011*. Universidad La Habana de Cuba.
- Pintado, E. (2007) *Comportamiento Organizacional*. Perú: IPEC.
- Puchol, L. (2003) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (5ª edición) Madrid: Ed. Díaz de Santos S.A.
- Ramos, O. y otros (2007) *Administración de la Calidad Educativa*. México: Ed. Prentice Hull.
- Robbins, S. (1999) *Comportamiento Organizacional*. (8va. edición). México: Ed. Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1999) *Liderazgo Gerencial*. Colombia: Ed. McGraw-Hill.
- Sánchez, (2006) *Administración Gerencial y Estratégica*. Buenos Aires: Ed. Kapeluz.
- Silíceo, A. Angulo, B. y Silíceo F. (2001) *Liderazgo: El Don del Servicio*. México: Ed. McGraw-Hill.
- Sonnenfend, A. (2011) *Liderazgo Ético. La sabiduría de decidir bien*. Madrid: Ed. Encuentro S.A.
- Stoner, D. (2009) *Manual de Liderazgo Empresarial*. Perú: Ed. Jurídicas.
- Summers, D. (2006) *Administración de la calidad*, México: Ed. Pearson Educación
- Thompson, A y Strickland, A. (1998) *Dirección y Administración Estratégicas*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- UGEL Azángaro (2014) *Azángaro tierra prócer*. Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro. Ed. Titicaca.
- UNESCO (2011) *Manual de Gestión para Directores de instituciones Educativas*. Ed. Lance Gráfico S.A.C.

Universidad Tecnológica del Perú (2008) *Manual de Administración Gerencial*. Lima:

UTP.

Vadillo (2008) *Administración de la Calidad*. México: Ed. Pearson.

Valeriano, L. (2002) *Los Estilos de Liderazgo*. Perú: Ed. San Marcos.

Vega, M. (2007) *Desarrollo Organizacional*. (8va. Edición). México: Ed. Mc Graw Hill.

Vértice (2008). *Planificación de los Recursos Humanos*. España: Ed. Publicaciones
Vértice S.L.

Warren, R. (2005). *Liderazgo con propósito*. EE.UU.: Ed. Vida.

Werther, W. (2006) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México; Ed. Mc
Graw-Hill.

Whetten, D. y Cameron, K. (2005) *Desarrollo de habilidades Directivas* (6ª edición) .
México: Ed. Pearson Educación.

Witt, M. (2000) *Cómo ejercer la verdadera autoridad*. Florida: Ed. Casa Creación

Yukl, G. (2008) *Liderazgo en las Organizaciones* (6ª edición) Madrid: Ed. Pearson
Educación.

Zamata, W., Paye, O., y Arela, G. (2011) *Relación de clima organizacional en la gestión
institucional de las instituciones educativas estatales de nivel secundario del
distrito de Ayaviri Melgar, Puno 2011*. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.



ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: Estimado profesor a continuación se le presenta una serie de interrogantes respecto al clima organizacional en su institución educativa, por la cual se le solicita que frente a ellas exprese su opinión personal, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (X) en la columna de respuestas aquella que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código:

1.- Nunca	2.- Casi nunca	3.- A veces	4.- Casi siempre	5.- Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

Nº	ÍTEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN						
1	¿El Director, coordinadores y los docentes mantienen una comunicación asertiva?					
2	¿Al interior de la Institución Educativa existe una comunicación empática y saludable?					
3	¿Las autoridades académicas y administrativas saben escuchar y resolver problemas?					
4	¿Los docentes manejan una comunicación saludable con los estudiantes en el aula?					
DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES						
5	¿Los docentes y directivos se tratan con respeto y dignidad?					
6	¿Los docentes y directivos establecen relaciones de cooperación mutua?					
7	¿Los docentes y directivos sostienen relaciones de cooperación recíproca?					
8	¿Los docentes y directivos mantienen buenas relaciones humanas?					
9	¿Los docentes y directivos fomentan buenas relaciones académicas?					
10	¿Los directivos, docentes y administrativos practican los valores sociales y laborales?					
DIMENSIÓN: INVOLUCRAMIENTO LABORAL						
11	¿Los docentes demuestran iniciativa e integración en su labor pedagógica?					
12	¿Los docentes se involucran en el planeamiento de la gestión pedagógica?					
13	¿Los docentes, directivos y administrativos se identifican con el éxito de la Institución Educativa?					
14	¿Los docentes y administrativos fomentan la solidaridad y el apoyo mutuo?					
DIMENSIÓN: AUTORREALIZACIÓN						
15	¿Los docentes están comprometidos con el mejoramiento de la gestión pedagógica?					
16	¿Los docentes son proactivos en sus labores educativas?					
17	¿Los directivos, docentes y administrativos acatan las disposiciones del reglamento institucional?					
18	¿Los directivos promueven con estímulos a sus docentes y administrativos más destacados?					
DIMENSIÓN: SUPERVISIÓN:						
19	¿El supervisor y los docentes evitan conflictos durante el monitoreo académico?					
20	¿El supervisor realiza acompañamiento para mejorar la tarea pedagógica?					

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 2

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

INSTRUCCIONES: Estimado profesor a continuación se le presenta una serie de interrogantes respecto al liderazgo transformacional que ejerce el director en su institución educativa, por la cual se le solicita que frente a ellas exprese su opinión personal, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (X) en la columna de respuestas aquella que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código:

1.- Nunca	2.- Casi nunca	3.- A veces	4.- Casi siempre	5.- Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

Nº	ÍTEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL						
1	¿Acostumbra evaluar críticamente las creencias y supuestos para ver si son los apropiados?					
2	¿Cuándo resuelve problemas trata de verlos de formas distintas?					
3	¿Ayuda a mirar problemas desde distintos puntos de vista?					
4	¿En el desarrollo de sus actividades sugiere la innovación al personal de la institución?					
5	¿Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas?					
DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL						
6	¿Se enfrenta al futuro de forma optimista sin resistirse al cambio?					
7	¿Muestra entusiasmo por lograr las metas planificadas?					
8	¿Construye una visión motivante frente a sus colegas docentes?					
9	¿Motiva y genera confianza para alcanzar las metas planificadas?					
10	¿Promueve la autoestima en cada uno de sus colegas docentes?					
DIMENSIÓN: CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL						
11	¿En sus actividades diarias dedica tiempo a guiar y orientar a sus colegas docentes?					
12	¿Cómo profesional trata a las personas como seres individuales y no sólo como miembros de un grupo?					
13	¿Considera las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada uno de sus colegas docentes?					
14	¿Ayuda a sus colegas docentes a desarrollar sus fortalezas académicas y profesionales?					
15	¿Entre colegas docentes establece buenas relaciones personales?					
DIMENSIÓN: INFLUENCIA IDEALIZADA						
16	¿En sus actividades diarias expresa sus valores y creencias resaltantes frente a sus colegas docentes y estudiantes?					
17	¿Considera la importancia de tener un objetivo claro en lo que se hace frente a las tareas encomendadas?					
18	¿Su actuación diaria está enmarcada en el ejemplo ganándose el respeto de la comunidad educativa?					
19	¿En la delegación de tareas fomenta la importancia de tener una misión compartida para el logro de los objetivos?					
20	¿Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo o equipo de trabajo?					

Muchas gracias por su colaboración.

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO**

I. Datos generales

1.1. Título de la investigación

Clima organizacional y liderazgo transformacional en las instituciones educativas de nivel secundaria del distrito Asillo en el año 2013.

1.2. Autor: Br. Yolanda Aroquipa Durán

1.3. Nombre de los instrumentos motivo de evaluación

- Cuestionario sobre clima organizacional
- Cuestionario sobre liderazgo transformacional

II. Aspectos de validación

ÍTEM	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
01	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	✓		
02	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	✓		
03	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	✓		
04	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	✓		
05	¿La estructura que representa el instrumento es de forma clara y precisa?	✓		
06	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	✓		
07	¿El número de ítems es el adecuado?	✓		
08	¿Los ítems del instrumento son válidos?	✓		
09	¿Se debe de incrementar el número de ítems?	✓		
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?	✓		

SUGERENCIAS

El instrumento propuesto es válido para la investigación

OPINIÓN DE APLICACIÓN: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy buena

Apellidos y Nombres	<i>Mancha Pineda, Estanislao Edgar</i>	DNI N°	<i>01539305</i>
Dirección domiciliaria	<i>Jr. Ucayali 272 Puno</i>	Celular	<i>978900055</i>
Grado Académico y mención	<i>Dr. en Educación</i>		
Lugar y fecha	<i>Puno, 19 de Diciembre del 2013</i>		

Mancha P
 Estanislao Mancha Pineda
 Director
 ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA
 PUNO - PERÚ
 FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
 INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO**

I. Datos generales

1.1. Título de la investigación

Clima organizacional y liderazgo transformacional en las instituciones educativas de nivel secundaria del distrito Asillo en el año 2013.

1.2. Autor: Br. Yolanda Aroquipa Durán

1.3. Nombre de los instrumentos motivo de evaluación

- Cuestionario sobre clima organizacional
- Cuestionario sobre liderazgo transformacional

II. Aspectos de validación

ÍTEM	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
01	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	✓		
02	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	✓		
03	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	✓		
04	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	✓		
05	¿La estructura que representa el instrumento es de forma clara y precisa?	✓		
06	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	✓		
07	¿El número de ítems es el adecuado?	✓		
08	¿Los ítems del instrumento son válidos?	✓		
09	¿Se debe de incrementar el número de ítems?	✓		
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?	✓		

SUGERENCIAS

OPINIÓN DE APLICACIÓN: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena **e) Muy buena**

Apellidos y Nombres	SUCARI LEÓN, REYNALDO	DNI N°	01341544
Dirección domiciliaria	Pzje. Colombia N° 124 - Havini Puno	Celular	950-817740
Grado Académico y mención	Magíster en Educación mención Docencia y Gestión Educativa		
Lugar y fecha	Puno, C.U. 18-12-2013		

Firma y sello del experto
Mg. Reynaldo Sucari León
DOCENTE
FINESI - UNA - PUNO

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO**

I. Datos generales

1.1. Título de la investigación

Clima organizacional y liderazgo transformacional en las instituciones educativas de nivel secundaria del distrito Asillo en el año 2013.

1.2. **Autor:** Br. Yolanda Aroquipa Durán

1.3. Nombre de los instrumentos motivo de evaluación

- Cuestionario sobre clima organizacional
- Cuestionario sobre liderazgo transformacional

II. Aspectos de validación

ÍTEM	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
01	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
02	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
03	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
04	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
05	¿La estructura que representa el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
06	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
07	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
08	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
09	¿Se debe de incrementar el número de ítems?	X		
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?	X		

SUGERENCIAS

.....

OPINIÓN DE APLICACIÓN: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena Muy buena

Apellidos y Nombres	<i>Ibáñez Quispe, Vladimiro</i>	DNI N°	<i>01216522</i>
Dirección domiciliaria	<i>Urb. APROVI - Mz C-47</i>	Celular	<i>951-754309</i>
Grado Académico y mención	<i>DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN</i>		
Lugar y fecha	<i>UNA - PUNO, 20/11/2013</i>		


 Firma y sello del experto
 Dr. VLADIMIRO IBÁÑEZ QUISPE
 PROFESOR PRINCIPAL
 CIP: 47043
 UNA - PUNO


 Dr. VLADIMIRO IBÁÑEZ QUISPE
 PROFESOR PRINCIPAL
 CIP: 47043
 UNA - PUNO



ANEXO 6 CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

SUJETO	COMUNICACIÓN				CONDICIONES LABORALES						INVOLUCRAMIENTO LABORAL				AUTORREALIZACIÓN				SUPERVISIÓN		TOTAL FILA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	3	74
2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	5	3	3	4	5	3	4	2	70
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	97
4	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	2	85
5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	4	2	85
6	5	5	4	4	2	5	4	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	5	4	3	85
7	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	5	3	4	4	5	3	4	3	72
8	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	94
9	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	86
10	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	4	2	86
11	5	5	4	5	2	5	4	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	4	3	85
12	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	5	3	5	4	5	3	4	2	72
13	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	95
14	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	88
Total Columna	64,0	52,0	61,0	60,0	53,0	61,0	60,0	64,0	60,0	64,0	57,0	59,0	65,0	58,0	59,0	63,0	64,0	55,0	59,0	36,0	1174,0
Promedio	4,6	3,7	4,4	4,3	3,8	4,4	4,3	4,6	4,3	4,6	4,1	4,2	4,6	4,1	4,2	4,5	4,6	3,9	4,2	2,6	83,9
Desviac. Standard	0,65	0,83	0,84	0,83	1,31	0,84	0,73	0,51	0,91	0,51	0,92	0,89	0,50	0,77	0,58	0,52	0,51	1,00	0,43	0,51	8,78
Varianza	0,42	0,68	0,71	0,68	1,72	0,71	0,53	0,26	0,84	0,26	0,84	0,80	0,25	0,59	0,34	0,27	0,26	0,99	0,18	0,26	77,05

Aplicando la siguiente fórmula para calcular el alfa de Cronbach:

$$\begin{aligned}
 \sum_{i=1}^n S_i^2 &= 11,59 \\
 S_x^2 &= 77,05 \\
 n &= 20 \text{ ítems}
 \end{aligned}
 \Rightarrow
 \alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2}{S_x^2} \right) = \boxed{0,8943}$$



ANEXO 7 CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

SUJETO	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL					MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL					CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL					INFLUENCIA IDEALIZADA					TOTAL FILA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	5	3	3	3	4	4	5	4	3	3	69
2	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	4	72
3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	91
4	3	2	5	5	2	5	5	5	5	3	5	4	5	2	4	4	4	3	4	4	79
5	3	3	5	5	5	3	3	4	5	3	3	3	4	2	4	5	5	5	4	5	79
6	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	5	5	5	4	5	82
7	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	5	3	3	4	5	3	4	4	73
8	5	2	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	91
9	3	3	5	4	2	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	80
10	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	4	5	87
11	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	4	3	83
12	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	78
13	4	4	5	5	3	2	5	3	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	87
14	4	3	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	84
Total Columna	57,0	43,0	64,0	61,0	45,0	53,0	60,0	57,0	60,0	55,0	59,0	53,0	56,0	53,0	57,0	63,0	65,0	59,0	57,0	58,0	1135,0
Promedio	4,1	3,1	4,6	4,4	3,2	3,8	4,3	4,1	4,3	3,9	4,2	3,8	4,0	3,8	4,1	4,5	4,6	4,2	4,1	4,1	81,1
Desviac. Standard	0,73	0,62	0,65	0,74	0,97	0,97	0,73	0,83	0,91	0,73	0,89	0,89	0,88	1,12	0,73	0,52	0,50	0,97	0,47	0,66	6,75
Varianza	0,53	0,38	0,42	0,55	0,95	0,95	0,53	0,69	0,84	0,53	0,80	0,80	0,77	1,26	0,53	0,27	0,25	0,95	0,23	0,44	45,61

Aplicando la siguiente fórmula para calcular el alfa de Cronbach:

$$\sum_{i=1}^n S_i^2 = 12,65$$

$$S_x^2 = 45,61$$

$$n = 20 \text{ ítems}$$

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2}{S_x^2} \right) = \boxed{0,7606}$$

ANEXO 8 EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS



Fig. 1: La investigadora solicitando autorización en la IES Agropecuario



Fig. 2: Director de la IES San Jerónimo autorizando investigación



Fig. 3: La investigadora aplicando el cuestionario de encuesta



Fig. 4: Profesores respondiendo ítems del cuestionario de encuesta