

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

ESCUELA DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN
EDUCATIVA**



**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTIVOS Y
LOS CAMBIOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS EMBLEMÁTICAS
DE LA UGEL TACNA, 2018**

TESIS

Presentada por:

Br. MARDEN ROJAS GIRÓN

Asesor:

Mgr. VÍCTOR COHAILA OLIVERA

Para Obtener el Grado Académico de:

MAGÍSTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

TACNA - PERÚ

2019

AGRADECIMIENTO

A los Maestros de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, por los conocimientos impartidos y que han contribuido a mejorar mi desempeño profesional.

Marden

DEDICATORIA

A mi esposa e hija, por su amor y comprensión.

Marden

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| AGRADECIMIENTOS | ii |
| DEDICATORIA | iii |
| ÍNDICE DE CONTENIDO..... | iv |
| ÍNDICE DE TABLAS | viii |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | x |
| RESUMEN..... | xi |
| ABSTRACT..... | xii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA | 3 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 7 |
| 1.2.1. Interrogante principal..... | 7 |
| 1.2.2. Problemas específicos..... | 7 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 7 |
| 1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 9 |
| 1.4.1. Objetivo general..... | 9 |
| 1.4.2. Objetivos específicos | 9 |
| | |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 10 |
| 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN | 10 |
| 2.1.1. Antecedentes internacionales..... | 10 |
| 2.1.2. Antecedentes nacionales | 11 |
| 2.2. BASE TEÓRICA SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL..... | 12 |
| 2.2.1. Definición de liderazgo transformacional | 12 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.2. Trascendencia del liderazgo transformacional | 13 |
| 2.2.3. Elementos del liderazgo transformacional..... | 13 |
| 2.2.4. Características del liderazgo transformacional..... | 14 |
| 2.2.5. Niveles de desarrollo del liderazgo transformacional | 16 |
| 2.3. BASE TEÓRICA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 17 |
| 2.3.1. El clima organizacional en las Instituciones Educativas | 17 |
| 2.3.2. Características del clima organizacional | 19 |
| 2.3.3. La cultura y el clima institucional | 21 |
| 2.3.4. El papel del clima organizacional en las Instituciones Educativas.... | 22 |
| 2.3.5. Características del clima organizacional | 25 |
| 2.3.6. El clima organizacional y la motivación | 27 |
| 2.3.7. Tipos de clima..... | 28 |
| 2.3.7.1. Clima organizacional autoritario | 29 |
| 2.3.7.2. Clima organizacional paternalista..... | 29 |
| 2.3.7.3. Clima organizacional consultivo | 30 |
| 2.3.7.4. Clima organizacional participativo..... | 30 |
| 2.3.8. Niveles de desarrollo del clima organizacional | 31 |
| 2.4. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS..... | 32 |
| CAPÍTULO III:MARCO METODOLÓGICO..... | 37 |
| 3.1. HIPÓTESIS | 37 |
| 3.1.1. Hipótesis general | 37 |
| 3.1.2. Hipótesis específicas..... | 37 |
| 3.2. VARIABLES E INDICADORES | 38 |
| 3.2.1. Identificación de la variable 1: | 38 |
| 3.2.1.1. Operacionalización de la variable..... | 38 |
| 3.2.2. Identificación de la variable 2: | 38 |
| 3.2.2.1. Operacionalización de la variable..... | 39 |
| 3.2.2.2. Escala de valoración para clima organizacional..... | 39 |
| 3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 39 |
| 3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 40 |

| | |
|--|-----------|
| 3.5. ÁMBITO DE ESTUDIO | 40 |
| 3.6. TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN | 40 |
| 3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA | 41 |
| 3.7.1. Unidad de estudio | 41 |
| 3.7.2. Población | 41 |
| 3.7.3. Muestra | 42 |
| 3.8. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS..... | 43 |
| 3.8.1. Instrumentos | 43 |
| 3.8.1.1. Encuesta sobre liderazgo transformador..... | 43 |
| 3.8.1.2. Encuesta sobre clima organizacional..... | 45 |
| 3.9. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS | 47 |
| 3.10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS..... | 48 |
| | |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS | 49 |
| 4.1. DESCRIPCIÓN DE TRABAJO DE CAMPO | 49 |
| 4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS | 50 |
| 4.2.1. Descripción estadística de los datos de la variable liderazgo transformacional..... | 50 |
| 4.2.2. Análisis estadístico inferencial de los datos de la variable liderazgo transformacional..... | 50 |
| 4.2.3. Análisis estadístico descriptivo de los datos de la variable clima organizacional | 50 |
| 4.2.4. Análisis estadístico inferencial de los datos de la variable clima organizacional | 51 |
| 4.3. RESULTADOS ESTADÍSTICOS SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL..... | 51 |
| 4.3.1. Análisis estadístico de las dimensiones | 51 |
| 4.3.2. Resumen general del análisis estadístico..... | 57 |
| 4.3.3. Prueba estadística..... | 59 |
| 4.3.3.1. Prueba de normalidad | 59 |
| 4.3.3.2. Prueba de hipótesis estadística..... | 60 |

| | |
|--|-----------|
| 4.4. RESULTADOS ESTADÍSTICOS SOBRE CLIMA | |
| ORGANIZACIONAL | 62 |
| 4.4.1. Análisis estadístico | 62 |
| 4.4.2. Resumen general del análisis estadístico..... | 75 |
| 4.4.3. Prueba estadística..... | 77 |
| 4.4.3.1. Prueba de normalidad | 77 |
| 4.4.3.2. Prueba de hipótesis estadística..... | 78 |
| 4.5. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS | 80 |
| 4.5.1. Verificación de la primera hipótesis específica | 80 |
| 4.5.2. Verificación de segunda hipótesis específica | 82 |
| 4.5.3. Verificación de tercera hipótesis específica | 84 |
| 4.5.4. Verificación de cuarta hipótesis específica..... | 86 |
| 4.5.5. Verificación de la hipótesis general..... | 88 |
| | |
| CAPÍTULO V: DISCUSIÓN | 91 |
| CONCLUSIONES | 93 |
| RECOMENDACIONES | 94 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 95 |
| ANEXOS: INSTRUMENTOS | 99 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 1. | Operacionalización de variables 1: Liderazgo transformacional. | 36 |
| Tabla 2. | Operacionalización de variables: Clima organizacional. | 37 |
| Tabla 3. | Población de docentes de las Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL de Tacna. | 39 |
| Tabla 4. | Muestra de docentes Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL de Tacna. | 41 |
| Tabla 5. | Indicadores – Ítem: Liderazgo transformacional. | 42 |
| Tabla 6. | Indicadores – Ítem: Clima organizacional. | 44 |
| Tabla 7. | Alpha de Cronbach: Liderazgo transformacional. | 45 |
| Tabla 8. | Alpha de Cronbach: Clima organizacional. | 45 |
| Tabla 9. | Indicador 1: Influencia idealizada. | 49 |
| Tabla 10. | Indicador 2: Motivación inspiracional. | 51 |
| Tabla 11. | Indicador 3: Estimulación emocional. | 52 |
| Tabla 12. | Indicador 4: Consideración individualizada | 54 |
| Tabla 13. | Liderazgo transformador. | 55 |
| Tabla 14. | Prueba de normalidad para una muestra. | 57 |
| Tabla 15. | Indicador 1: Estructura organizacional. | 60 |
| Tabla 16. | Indicador 2: Responsabilidad organizacional. | 62 |
| Tabla 17. | Indicador 3: Recompensa. | 63 |
| Tabla 18. | Indicador 4: Desafío organizacional. | 65 |
| Tabla 19. | Indicador 5: Relaciones organizacionales. | 66 |
| Tabla 20. | Indicador 6: Cooperación organizacional. | 68 |
| Tabla 21. | Indicador 7: Estándares organizacionales. | 69 |

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 22. | Indicador 8: Conflictos organizacionales. | 71 |
| Tabla 23. | Indicador 9 : Identidad organizacional. | 72 |
| Tabla 24. | Clima organizacional. | 73 |
| Tabla 25. | Prueba de normalidad para una muestra. | 75 |
| Tabla 26. | Tabla de contingencia entre Influencia Idealizada y Clima Organizacional. | 79 |
| Tabla 27. | Coeficientes de correlación. | 79 |
| Tabla 28. | Tabla de contingencia entre Motivación Inspiracional y Clima Organizacional. | 81 |
| Tabla 29. | Coeficientes de correlación. | 81 |
| Tabla 30. | Tabla de contingencia entre Estimulación Emocional y Clima Organizacional. | 83 |
| Tabla 31. | Coeficiente de correlación. | 83 |
| Tabla 32. | Tabla de contingencia entre Consideración Individualizada y Clima Organizacional. | 85 |
| Tabla 33. | Coeficientes de correlación. | 85 |
| Tabla 34. | Tabla de contingencia entre Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional. | 87 |
| Tabla 35. | Coeficiente de correlación | 87 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|-----------|--------------------------------------|----|
| Figura 1. | Nivel de liderazgo transformacional. | 56 |
| Figura 2. | Niveles de clima organizacional. | 74 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal, determinar en qué medida el Liderazgo Transformacional de los directivos, se relaciona con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Emblemáticas en la Unidad de Gestión Educativa de Tacna, 2018, de tipo básico de nivel correlacional, de diseño no experimental, la muestra fue de 90 docentes de las Instituciones Educativas Emblemáticas de la Unidad de Gestión Educativa de Tacna. Se encontró que el Liderazgo Transformacional es un factor relacionado significativamente con la Clima Organizacional que perciben los docentes (valor de coeficiente de correlación ordinal de Spearman ($Rho= 0,835$) y con un nivel de confianza del 95 %. Asimismo, se determinó que la Influencia Idealizada está relacionada con la Clima Organizacional ($r= 0,634$), la Motivación Inspiracional está relacionada con el Clima Organizacional ($r= 0,668$), la Estimulación Emocional está relacionada con el Clima Organizacional ($r=0,766$), la Consideración Individualizada está relacionada con el Clima Organizacional ($r=0,743$), según lo que perciben los docentes de las Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL de Tacna.

Palabras claves: Liderazgo transformacional, clima organizacional, gestión educativa.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to determine the extent to which transformational leadership is related to the Organizational Climate in Emblematic Educational Institutions in the Tacna Educational Management Unit, 2018, of a basic type of correlation level, of non-design experimental, the sample was of 90 teachers from the emblematic educational institutions of the Education Management Unit of Tacna. It was found that the Transformational Leadership is a factor significantly related to the Organizational Climate that teachers perceive (Spearman's ordinal correlation coefficient value ($Rho = 0,835$) and with a 95 % confidence level, and it was determined that the influence idealized is related to the organizational climate ($r = 0,634$), inspirational motivation is related to the organizational climate ($r = 0,668$), emotional stimulation is related to the organizational climate ($r = 0,766$), the individualized consideration is related to the organizational climate ($r = 0,743$), according to what the teachers of the emblematic educational institutions of the UGEL of Tacna perceive.

Keywords: Transformational leadership, organizational climate, educational management.

INTRODUCCIÓN

Elevar la calidad de las Instituciones Educativas, implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. La investigación educativa revela que el liderazgo pedagógico del directivo es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes. Esta acción de los directivos es indirecta, puesto que es el docente el que ejerce una acción directa. Sin embargo, los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la Institución Educativa, por lo que se puede afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad educativa es decisivo.

Investigar sobre la importancia del liderazgo transformacional en la gestión educativa tiene un significado especial porque de su adecuado desarrollo dependen las condiciones que requieren el desempeño docente y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Las Instituciones Educativas Emblemáticas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, son organizaciones referentes para el Ministerio de Educación y son de atención preferencial en acciones de mejoramiento y del cual esperan resultados satisfactorios de la gestión educativa.

El presente estudio tiene como objetivo establecer en qué medida el desarrollo del liderazgo transformacional de las Instituciones Educativas Emblemáticas están relacionadas con el clima organizacional. Las cuatro Instituciones Emblemáticas en Tacna, muestran un desarrollo normal en sus actividades educativas, pero se desconocen en cuanto el liderazgo transformador

de los directivos tiene relación con el clima organizacional que en ellas se manifiestan.

En el Capítulo I se desarrolló el problema a investigar, los objetivos centrales y específicos, la justificación y relevancia del tema, en el capítulo II, se abarcó el marco teórico, que contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas de las variables y las definiciones de los conceptos básicos de la investigación.

En el Capítulo III se desarrolló del marco metodológico de la investigación, estableciendo las hipótesis del trabajo, el tipo y diseño de la investigación, los indicadores de las variables, la población y la muestra investigada, fuentes de información y el procesamiento y técnicas de recolección de datos.

Por último, el Capítulo IV abarcó el análisis e interpretación de los resultados encontrados, el cual se hizo por dimensiones para cada una de las variables; el contraste de las hipótesis definidas, las conclusiones y recomendaciones alcanzadas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel internacional, existe una tendencia hacia el liderazgo transformacional por la importancia que ha tenido en los cambios de las organizaciones, en el camino hacia la excelencia. El liderazgo siempre ha sido un tema debatido por la importancia que tiene en el proceso de mejora continua de las organizaciones que compiten en escenarios complejos e impredecibles. El liderazgo transformacional logra sus excepcionales efectos sobre los colaboradores cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del colaborador haciendo que una motivación personal se convierta en una institucional. Los líderes transformacionales tienen la misión de virar los deseos de logros y auto desarrollo de los colaboradores hacia el desarrollo de grupos y organizaciones. Cuando se desarrolla el liderazgo transformacional, sucede que los colaboradores se sienten importantes en la organización; y con ello aumentan su confianza y gradualmente se mueven desde los intereses personales hacia el crecimiento y desarrollo institucional (Burns, 1978).

Muchos estudios sostienen que el liderazgo transformacional es uno de los factores que promueve la creatividad y la innovación en las organizaciones. El liderazgo transformacional es un modelo que impulsa el cambio y la transformación de la gestión de una organización. En ese sentido toda institución

educativa que desarrolla un liderazgo transformador se encuentra en el camino correcto que exige la calidad educativa.

El sistema educativo peruano que implementa políticas de gestión para mejorar la calidad de los directivos, desarrollan modelos de gestión en base al liderazgo transformacional, porque implica impulsar la creatividad y la innovación en las escuelas. Este tipo de modelo, genera condiciones para fortalecer el clima organizacional y promover la mejora continua de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y la imagen de las instituciones educativas. El liderazgo es la fuerza que impulsa hacia la eficacia y efectividad de los colaboradores, en hacer bien lo que se sabe hacer.

Los estudios internacionales, señalan que el liderazgo transformacional ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces; y señalan, que si bien el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el clima escolar, el liderazgo pedagógico o instruccional influye mucho más en el desempeño escolar (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008).

En el Perú, según el Marco del Buen Desempeño, se sostiene que en los últimos cien años casi todas las organizaciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. El otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales, como internacionales. El diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos es educar y la demanda educativa del siglo XXI.

La gestión educativa en el país siempre ha sido burocrática y deficiente, con resultados poco satisfactorios en el desempeño docente y calidad de los aprendizajes. Sin embargo, la prioridad inminente es impulsar el cambio que requieren los procesos educativos para la transformación efectiva de la escuela, en

su dinámica, estructura y organización, con el fin de lograr resultados de aprendizaje significativos en los estudiantes y la sociedad. La escuela, constituye la primera y principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional (MINEDU, 2003), no obstante, su situación varía de acuerdo al contexto en que se ubica. Cada escuela con deficiente gestión educativa, evidenciaban sus carencias y dificultades en los niveles de logro de aprendizajes y en la contribución en la formación integral de los estudiantes.

Toda institución educativa necesita de un liderazgo transformador para convertirse en una institución de calidad. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo transformador. Un liderazgo que influye, inspira y crea un clima organizacional fuerte, moviliza las acciones de la comunidad educativa hacia la transformacional de la escuela, haciendo posible que los estudiantes mejoren la calidad de los aprendizajes. Un adecuado clima organizacional determina que el trabajo del docente sea de calidad, el clima escolar sea acogedor y la participación de las familias sea comprometida. Es fundamental que se desarrolle la vinculación del liderazgo transformador y el clima organizacional. Una gestión creativa e innovadora, con un liderazgo transformador asegura el cambio institucional y garantizar una enseñanza de calidad y auténticos aprendizajes.

En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo transformacional y su contribución en la organización escolar. Actualmente los directivos muestran serias limitaciones en la concepción y desarrollo del liderazgo transformacional así como existen muchas dificultades que afectan el clima organizacional. De acuerdo con Bolívar (1997), el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas en base a modelos de liderazgo que transformen la realidad vigente. Una gestión sin liderazgo transformador resta la velocidad de los cambios y crea un clima organizacional burocrático.

A nivel regional, existen escuelas con liderazgos burocráticos que afectan la calidad del desempeño docente y de los aprendizajes de los estudiantes. Los directivos desarrollan un liderazgo formal que va a tono con las condiciones de su contexto. La efectividad del liderazgo transformador es un aspecto relevante a considerar en toda organización educativa. En consecuencia, el liderazgo transformador es un modelo de gestión que tiene influencia en los profesores, los padres de familia y estudiantes. Murillo (2006) señala que el liderazgo transformador, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Evidentemente, si el objetivo central de la escuela es la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, entonces se debe establecer las prácticas de liderazgo transformador; para rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo: acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, y mejorar el clima organizacional de la escuela.

La práctica ha mostrado que actualmente, el liderazgo de los directivos es determinante para el cambio en la gestión educativa. Los directores que desarrollan un liderazgo transformador suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo no están incluidas, de manera explícita, en sus funciones del cargo. Asumir un liderazgo transformador implica una nueva visión, nuevas estrategias y perseverancia en el logro de los resultados previstos.

En las escuelas emblemáticas, existen los problemas asociados con la poca sostenibilidad de un clima organizacional fuerte y consistente, que debe ser

estudiado para determinar el nivel de relación que tiene con el liderazgo transformacional de los directivos de las escuelas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Interrogante principal

¿En qué medida el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona con el clima organizacional, según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿En qué medida la influencia idealizada está relacionada con el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas de la UGEL de Tacna?
- b) ¿En qué medida la motivación inspiracional está relacionada con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas de la UGEL Tacna?
- c) ¿En qué medida la estimulación emocional está relacionada con el Clima Organizacional en la Instituciones Educativas UGEL Tacna?
- d) ¿En qué medida la consideración individual se relaciona con el Clima Organizacional en la Instituciones Educativas de la UGEL Tacna?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las escuelas en la medida que buscan ser más competitivas requieren de la aplicación de nuevos modelos de gestión que se sostengan con estilos de liderazgos comprometidos con la creatividad e innovación.

El presente trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

- **Por el nuevo enfoque de Liderazgo**

La investigación tiene como propósito aportar sobre la trascendencia del liderazgo transformador en la gestión educativa de las instituciones emblemáticas.

- **Impulso de la creatividad e innovación**

La investigación busca determinar la importancia de la creatividad e innovación en el proceso de transformación de la escuela emblemática.

- **La calidad de la gestión de los directivos**

El estudio sumará conocimientos sobre la importancia del liderazgo transformador en la gestión de los directores de las escuelas emblemáticas.

- **Relevancia en la calidad de los aprendizajes**

El estudio pretende contribuir a la ciencia de la educación la trascendencia del liderazgo transformador en los resultados de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- **El nuevo rol de la comunidad educativa**

El estudio profundiza como el liderazgo transformador genera cambios en los grupos de interés en el proceso educativo.

- **El impacto social**

El estudio pretende generar aportes teóricos que implicará nuevos conocimiento en el campo educativo que contribuirá con el desarrollo social de la comunidad educativa y en la gestión del sistema educativo en el País.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Determinar en qué medida el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona con el clima organizacional, según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas de la UGEL de Tacna, 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Establecer en qué medida la influencia idealizada está relacionada con el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la UGEL de Tacna.
- b) Establecer en qué medida la motivación inspiracional está relacionada con el clima organizacional en las Instituciones Educativas de la UGEL Tacna.
- c) Definir en qué medida la estimulación emocional está relacionada con el clima organizacional en la Instituciones Educativas UGEL Tacna.
- d) Establecer en qué medida la consideración individual se relaciona con el clima organizacional en la Instituciones Educativas de la UGEL Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En base a la revisión de trabajos de investigación afines, se destacan los siguientes:

2.1.1. Antecedentes internacionales

- a) Mendoza (2006) desarrolló un trabajo de investigación denominado “El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas”; de tipo básico de nivel descriptivo, de diseño no experimental, que concluye que la principal característica del liderazgo transformacional es el efecto cascada o dominó que se refiere al líder que tiene la capacidad de contribuir a que los miembros de la organización se transformen a su vez en líderes, los cuales se encargaran a su vez de ejercer el liderazgo transformacional en el momento en que sea necesario. Al hacerlo así, se está garantizando la sostenibilidad de la organización la cual es una de las dimensiones de la eficacia y sin la cual no será posible la viabilidad de la misma.

- b) Hermosilla, A y Amutio, A (2016) desarrolló un trabajo de investigación denominado “El Liderazgo transformacional en las

organizaciones”; de tipo básico de nivel descriptivo, de diseño no experimental, que concluye que el liderazgo transformacional se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación. Se observa también la superioridad del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional en relación a la fuerza de asociación con estas variables, lo cual es coincidente con un importante número de estudios previos en diferentes contextos culturales.

2.1.2. Antecedentes nacionales

- a) Tinoco, Oscar (2014) desarrolló un trabajo de investigación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, denominado “Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral”, en la que concluyó que existe una relación positiva, aunque débil, entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes de la facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM, asociación que permite afirmar que si se mejoran los aspectos de motivación, identificación institucional, comunicación y se fortalecen los valores, se obtendrán mejores niveles de satisfacción laboral.

- b) Rivera, Cesar. (2017). desarrolló una Tesis en la Universidad Cesar Vallejo, denominada “Liderazgo transformacional y desempeño directivo en la Institución Educativa N° 125 “Ricardo Palma”. San Juan de Lurigancho, 2017”, de tipo básica de nivel correlacional, de diseño no experimental, que concluye que mientras que el directivo permita en sus fundamentos la participación y flexibilice las funciones, ejecute la consideración individual, mejorando así las prácticas y cultura productiva, incluyendo a la comunidad educativa en los proyectos y logros de objetivos comunes de la institución, entonces, potenciará el desempeño laboral de los docentes, los cuales se convertirán en sus colaboradores e incrementará sus competencias en el contexto cultural de la organización o viceversa.

2.2. BASE TEÓRICA SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

2.2.1. Definición de liderazgo transformacional

Bernard Bass (1981) sostiene que el liderazgo transformacional es “aquello que estimula a las personas a dar lo mejor de sí mismas para lograr una meta común previamente acordada” es más positiva si se asume en la práctica diaria, ya que éste eleva el nivel de conciencia de los seguidores sobre la relevancia y el valor de las metas y ayuda a que los miembros del equipo de trabajo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir el bienestar del equipo y de la institución.

El liderazgo transformacional es una forma diferente de liderazgo que permite obtener mejores resultados, toda vez que empodera a sus seguidores, aumenta la confianza, incrementa los niveles de autovaloración, autoeficacia, autoadministración, aumenta la creatividad y la capacidad para asumir riesgos, favorece la innovación, la calidad y el mejoramiento continuo

Por otra parte, existen directivos circunstanciales, que son aquellos a los que por ciertas causas, en un contexto determinado, se les ha conferido autoridad para dirigir o gobernar. En esta situación se encuentra toda una gama de personas, que van desde los reyes, los gobernantes impuestos o electos, hasta directivos. En estos casos el éxito o fracaso de la función de un directivo dependerá no solo de sus cualidades innatas, ya que puede ser o no un líder nato, sino de la capacidad que posea para aprender y desarrollar las características de un líder, para estar en posibilidad tanto de ejercer el poder como de lograr el apoyo de sus subordinados. Existen múltiples ejemplos en la historia acerca de que si no se desarrollaran las habilidades necesarias para el ejercicio del poder, independientemente de que éste se haya adquirido formalmente se pierde. Todo gerente, jefe o directivo tiene el compromiso ineludible de conocer las características de un líder para desarrollarlas, de lo contrario sus esfuerzos serán infructuosos.

2.2.2. Trascendencia del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional destaca como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para orientar las organizaciones hacia el cambio y la innovación. En los últimos años, el fomento de cambios y transformaciones en las organizaciones con el objetivo de que éstas sean innovadoras se ha generalizado. El papel que el liderazgo juega en ello ha sido objeto de la atención de los investigadores en el tema. En concreto, el liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados.

La capacidad del líder para inspirar, motivar y crear compromiso con los objetivos comunes es crucial (Avolio et al., 2009, Bass, 1997, García-Guiu et al., 2015). Estas destrezas son similares a aquellas descritas en el liderazgo transformacional (Bass, 2008). A diferencia de las teorías del liderazgo tradicional, las cuales se focalizan sobre todo en los procesos racionales, las teorías del liderazgo transformacional y carismático (House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 2004) enfatizan las emociones y los valores y dan por hecho que líderes y subordinados se impulsan mutuamente hacia niveles más altos de moralidad y motivación. Así, los líderes transformacionales amplían y elevan el interés de los subordinados, generando conciencia y aceptación entre los seguidores y motivando a los subordinados a ir más allá del interés personal por el bien del grupo (Bass, 1997, Wang et al., 2011).

2.2.3. Elementos del liderazgo transformacional

De acuerdo con Lourdes Münch (2011) el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión. Existe diferencia entre los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección; de nada le sirve a una organización contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no tienen la capacidad de coordinar y

guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos. El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados.

El líder transformacional es aquel que motiva a sus seguidores al logro de un resultado más allá del esperado, inspira confianza, lealtad y admiración por parte de sus seguidores para que estos subordinen sus intereses individuales a los del grupo, gracias a que se enfoca en las cualidades intangibles como la visión, los valores compartidos y las ideas que motivan el cambio.

2.2.4. Características del liderazgo transformacional

Las características que se definen en estilo de liderazgo son colaborativos, existe mucha delegación, participación de ambas partes y apoyo para crear confianza mutua. La relación hacia el jefe tiene que ser una de confianza, admiración y lealtad ya que la relación es una doble vía con un nivel alto de compromiso con los objetivos no solo del equipo sino también de la organización educativa.

1. Influencia idealizada

La primera dimensión que conforma este estilo de liderazgo, es la influencia idealizada. Es esta característica se evalúa como los líderes idealizados por los colaboradores y los efectos que esto tiene en el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los empleados.

El alto nivel de confianza que tenga el colaborador con su líder hace que estén dispuestos a asumir riesgos y metas que probablemente serán retos importantes para sus carreras profesionales.

En esta característica, es importante resaltar de como la actitud de los líderes influenciarán en cómo los colaboradores ven el trabajo que están realizando.

2. **Motivación inspiracional**

La segunda dimensión se conoce como motivación inspiracional, ya que se refiere al método que utilizan los líderes para generar ese compromiso organizacional que necesitan sus colaboradores. Inspirar a los colaboradores no es una tarea fácil pero si se hace de manera efectiva, esto podría lograr que las metas que se propongan sean aún más ambiciosas de lo que quiere o esperan los jefes.

3. **Estimulación emocional**

En tercer lugar se analiza la estimulación emocional que debe propiciar un líder para que sus colaboradores puedan incrementar su rendimiento. Esta dimensión, se refiere a como los líderes crean, innovan, y desarrollan nuevos acercamientos para la solución de los conflictos. No solo es importante las habilidades de creatividad del líder sino también como promueve esta actitud dentro de su equipo de trabajo.

Darle la oportunidad los colaboradores para que lleguen a una solución innovadora por caminos alternativos ayuda a empoderar a los colaboradores que a su vez desarrolla el talento humano dentro de la empresa.

4. **Consideración individualizada**

Para completar el líder transformacional debe fomentar una consideración individualizada. Esta dimensión se refiere a la necesidad de responder a las necesidades de cada uno de los colaboradores por separado.

Al reconocer la individualidad de cada una de las personas de la empresa el jefe puede brindar apoyo o coaching para que sus colaboradores sientan que no son uno más del montón si no que son valorados por su individualidad.

2.2.5. Niveles de desarrollo del liderazgo transformacional

El modelo de liderazgo transformacional planteado por Bernard Bass (1981), representa una nueva forma de alcanzar resultados y asegurar el compromiso y confianza en los colaboradores en una organización educativa.

Los niveles de desarrollo del liderazgo transformacional, están en función de la profundidad de los cambios que se producen en la gestión educativa. Los niveles son:

a) Optimo

Cuando el líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del colaborador desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

b) Moderado

Se da cuando el líder transformacional alcanza ciertas metas institucionales, en la que los cambios han sido solo superficiales dejando muchas expectativas insatisfechas. Los colaboradores muestran involucramiento en sus acciones pero que no son suficientes para asegurar el éxito institucional.

c) Deficiente

Sucede cuando el líder transformacional se ve envuelto por la burocracia y los proyectos de innovación no alcanzan ni son suficientes para lograr los cambios que requiere la institución, por la que colaboradores, muestran su frustración y muy poco pueden hacer por mejora la calidad de la gestión.

2.3. BASE TEÓRICA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

2.3.1. El clima organizacional en las Instituciones Educativas

A partir del clima organizacional se puede incidir en el mejoramiento de las Instituciones Educativas. Es importante no confundir el clima organizacional con el clima del aula, este último se centra específicamente en el estudio de las interacciones dentro del aula. Al respecto Muijs y Reynolds (citado por Murillo, 2002) entienden el clima de aula como “la disposición o la atmósfera creada por un profesor en su aula, la forma en que el profesor interactúa con los alumnos y el ambiente físico en que se desarrolla”. Por lo tanto, no es de interés en esta investigación estudiar las interacciones específicas dentro de las clases, sino las interacciones que se dan entre el coordinador, profesores y supervisor en relación con la comunidad educativa.

Cabe mencionar que los estudios de clima organizacional nacieron en el ámbito de las organizaciones empresariales distintas al ámbito educativo, sin embargo existen elementos comunes en ambos ambientes, tales como estructuras y procesos organizacionales, por lo que se recuperan elementos teóricos y metodológicos para generar conocimientos en el ambiente escolar.

Tagiuri y Litwin (citado por Denison, 1991) expresan que “El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de

una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización”.

Martín (1999) menciona que “El término clima, es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”.

De acuerdo con Fernández y Asensio (citados por Martín, 1998) se entiende al clima como:

- “Tono o atmósfera general del centro educativo o de clase, percibido fundamentalmente por los estudiantes. Dentro de esta línea algunos evaluadores incluyen además la percepción de los profesores y más excepcionalmente, otros miembros de la comunidad educativa.
- Calidad organizativa. Es una concepción que parte de la consideración de la institución educativa como una organización y que, consecuentemente, utiliza como principal fuente de información a directivos y profesores, esto es, personas conocedoras de los entresijos que marcan el funcionamiento del centro.”

Gairín (1996) argumenta que las relaciones que existen entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen juegan un papel importante en la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo. Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos. Más bien son esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales. El clima debe

considerarse como intersubjetivo, esto es como una vivencia diaria entre los colaboradores de una institución educativa en donde intercambian percepciones.

Chiavenato (2001) establece que “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”. Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.

Goncalves (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo. Estos dos últimos de acuerdo con Brunet (2004) se ubican en los procesos organizacionales, que sería la parte que interesa investigar en el presente trabajo, no obstante se reconoce que las estructuras organizacionales tienen un peso específico en la percepción de las personas, es por ello que estos procesos le dan el carácter de un fenómeno complejo a estudiar, ya que hay múltiples variables por investigar.

Para la presente investigación clima organizacional significará “La percepción individual y colectiva que tienen los directivos y profesores de las instituciones educativas, producto de sus vivencias e interacciones en el trabajo y que afectan su desempeño laboral”.

2.3.2. Características del clima organizacional

Dentro de sus características más significativas se destacan:

- a)** Representa la situación actual por la que atraviesa la organización. A mayores conflictos entre los miembros de la comunidad educativa, el clima es crítico.

- b)** Representa la estabilidad de la confianza entre los colaboradores y los directivos en una organización educativa. Contar con una fuerte estabilidad en el clima de una organización es lo ideal, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- c)** Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los colaboradores de la organización. Un clima débil, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- d)** Afecta el grado de compromiso e identificación de los colaboradores de la organización con el equipo directivo. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus colaboradores; en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- e)** Afecta el comportamiento y las actitudes de los colaboradores de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un colaborador puede ver cómo el clima de su organización es grato y contribuir con su propio comportamiento en el fortalecimiento del clima. También puede suceder lo contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- f)** Es sensible al comportamiento de diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, otros.
- g)** Las situaciones del ausentismo y del mecanismo de la rotación excesiva pueden ser indicadores de un deficiente clima laboral. La

forma de resolver estos problemas, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

- h) El cambio del clima organizacional es siempre posible. Pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero; es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

2.3.3. La cultura y el clima institucional

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima del ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización, tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio, forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle, la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y ausentismo.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores y el clima de trabajo de los empleados.

2.3.4. El papel del clima organizacional en las Instituciones Educativas

En el contexto educativo, muchas veces se da cuenta que la mayoría de los docentes que laboran en las Instituciones Educativas no logran descifrar cuales son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización

con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes.

Hasta ahora hablar de la aplicabilidad de las teorías gerenciales dentro de las Instituciones Educativas, pareciera ser un tópico no asociado con la línea de trabajo. Muchos hacen resistencia a llevar estrategias gerenciales de organizaciones de producción no educativa a este contexto, porque no se logra ver a las Instituciones Educativas como una empresa de producción. En particular sobre la gerencia interesa hacer una revisión de la importancia del clima organizacional en las Instituciones Educativas, a fin de lograr crear sentido de pertenencia de los individuos a su lugar de trabajo.

En cuanto a la gerencia, se habla mucho sobre la necesidad de crear climas organizacionales que logren integrar a los individuos de una empresa a comprometerse con el fin último de la misma; la psicología laboral defiende éste tipo de acciones dentro de las organizaciones por considerar que un ambiente de trabajo agradable logra influenciar de manera positiva la conducta, reacciones y sentimientos de los trabajadores hacia su espacio laboral. Ésta misma psicología laboral define algunos factores de influencia como la manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral, el valor que atribuye a los resultados que espera de sus esfuerzos, el uso de diferentes estrategias o metodologías de trabajo que le conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia la organización; estos factores se podrían tomar como punto de inicio para establecer el compromiso organizacional de los trabajadores de la educación.

En las Instituciones Educativas, se nota con preocupación como pocas veces se encuentran directores que consideren con interés de lograr mejoras en el clima organizacional procurando mejoras en el desempeño de sus trabajadores por cuanto un clima de trabajo agradable logra comprometer a los docentes en el logro de los objetivos establecidos lo que finalmente se verá reflejado en el producto

final, alumnos mejor educados y docentes más comprometidos en su labor de enseñanza.

Sin embargo, lograr que se pueda aceptar a la gerencia empresarial en los centros de educación no es fácil cuando se aborda una organización como las Instituciones Educativas donde las estructuras suelen ser complejas y los roles de cada actor no están claramente establecidos, no hay una visión del papel de cada uno y de la consecuencia de su acción sobre la función de los demás y mucho más allá como el comportamiento de una organización educativa se evidencia en la comunidad.

Frente a esta situación se sugiere para crear una interrelación de la gerencia en las escuelas, más específicamente de la necesidad de traer el concepto de clima organizacional a los centros de educación como instrumento del gerente escolar para alcanzar el anhelado compromiso de sus participantes hacia el logro de los objetivos de la organización escolar.

En principio se debe mejorar el clima a través del desarrollo organizacional, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, para mejorar la claridad y hacer los canales de comunicación más específicos y precisos en cuanto a lo que se espera alcanzar. En segundo lugar mejorar el clima a través del desarrollo personal y de formación específica partiendo de la claridad propiciando reuniones eficaces a los directivos, coordinadores, profesorado y demás empleados en donde se deje claro cuál es el objetivo común para trabajar desde las propias funciones hacia el logro del mismo. Y como tercer paso establecer un sistema de gestión de personas en donde se evalúe las carencias y la necesidad de planificar en base a los elementos con que se cuenta en la medida que se ofrece la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.

Esto contribuirá a gerenciar en base a la importancia de generar climas de

trabajo agradables y productivos en donde se le haga saber a cada participante cual es la intención de la organización, que se logre establecer planes de acción concretos para cada participante, con objetivos y plazos, en tal sentido se puede lograr un impacto positivo total entre clima actual y el clima deseado y un impacto de la gestión del clima en la motivación laboral, en fin un docente con objetivos claros acerca de su papel en la organización escolar y por tanto más comprometido con su labor productiva.

2.3.5. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

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

Litwin y Stinger (2014) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones, se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

A.- Estructura

Representa la percepción que tiene, los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

B.- Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

C.- Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

D.- Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

E.- Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

F.- Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

G.- Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

H.- Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

I.- Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.3.6. El clima organizacional y la motivación

Goncalves, (1992, p. 42) señala al clima organizacional, como un medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. El mismo autor explica que el clima organizacional es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc., por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que el clima organizacional está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Según Robins. (1999, p. 54), la percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

2.3.7. Tipos de clima

Rensis Likert (1967) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, otros. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación.

Finalmente, Likert (1967) indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert, es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert (1967) llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

2.3.7.1. Clima organizacional autoritario

En este tipo de clima, la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

2.3.7.2. Clima organizacional paternalista

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este

tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

2.3.7.3. Clima organizacional consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

2.3.7.4. Clima organizacional participativo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la partición y la implicación, por el establecimiento de objetivos de

rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

2.3.8. Niveles de desarrollo del clima organizacional

El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

La elaboración del estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Al evaluar, el clima organizacional se conoce la percepción de que el personal, tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

Los niveles de desarrollo del clima organizacional están en función de la profundidad de la percepción que los docentes tienen sobre los cambios que se producen en la gestión educativa. Los niveles son:

a) Fuerte clima organizacional

Cuando el equipo directivo y el cuerpo docente expresan unidad y solidez en el proceso de cambio institucional.

b) Regular clima organizacional

Cuando el equipo directivo y el cuerpo docente caminan con ciertas discrepancias o diferencias con el proceso de cambio institucional.

c) Débil clima organizacional

Cuando el equipo directivo y el cuerpo docente se encuentran polarizados, donde la desconfianza y los conflictos son las características predominan en la gestión institucional.

2.4. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

a) Eficacia organizacional

Significa hacer algo que se sabe y hacerlo bien, dentro del contexto de las funciones administrativas.

b) Eficacia organizacional

Sucede cuando se produce un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo, se produce una relación beneficio-costos.

c) **Liderazgo transformacional**

Este estilo de liderazgo, descrito por el experto en liderazgo James Mac Gregor Burns, en 1978, y completado por Bernard Bass. Es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, que en suma representan un beneficio para la colectividad.

d) **Liderazgo democrático**

Es aquel que consiste en tomar decisiones en asambleas. Es el más apreciado por el equipo de trabajo, se comparte la información y se debate las opciones con su equipo para tomar las decisiones en conjunto, en democracia. En este tipo de liderazgo es importante escuchar a los integrantes del equipo y existe un esfuerzo por lograr la participación de todos los miembros del grupo.

e) **La cultura organizacional**

Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica.

f) **Imagen integrada**

Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.

g) **Líder**

Es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto. A continuación están algunas de las cualidades de un líder fuerte.

h) **Equipos de trabajo**

Los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

i) **Influencia idealizada**

Es una cierta cualidad de una personalidad individual, por cuya virtud él/ella, es considerada distinta, de personas ordinarias y tratado como dotado con poderes o cualidades sobrenaturales, suprahumanas o al menos excepcionales.

j) **Motivación inspiraciones**

Aquí el líder se convierte en un ejemplo digno de imitar, utilizando la comunicación como una herramienta para transmitir su perspectiva. Transmite con palabras de aliento las posibilidades para alcanzar la visión.

k) **Estimulación emocional**

La estimulación emocional del líder transformacional es vista en el discreto salto en la conceptualización, comprensión, y discernimiento de los seguidores, así como de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones, contribuyendo con ello a su independencia y autonomía.

l) Consideración individualizada

Es cuando el líder valoriza al colaborador, proporcionándole asesoría, apoyo personalizado y retroalimentación, con la intención de que cada individuo entienda, acceda y optimice su labor.

m) Clima organizacional

Constituye la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, incidiendo directamente (ya sea de manera positiva o negativa) en el desempeño de dicha organización en su conjunto o en determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran.

n) Estructura

Representan la percepción que tiene los integrantes de la organización acerca de la cantidad de las reglas, procedimientos, trámites y otros; que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

ñ) Responsabilidad

Es considerada como el sentimiento de los integrantes de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

o) Recompensa

Pertenece la percepción por parte de los integrantes de la organización sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

p) Desafío

Recae al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

q) Relaciones

Apreciación que se da por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y empleados.

r) Cooperación

Reconocimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de apoyo de parte de los directivos, y de otros empleados de la organización.

s) Estándares

Perspicacia de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento en la organización.

t) Conflicto

Conmoción del grado en que los miembros de la organización, tanto par como superior, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surja.

u) Identidad

Es considerada como el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis general

El liderazgo transformacional de los directivos se relaciona en forma significativa con el clima organizacional en las Instituciones Educativas de la UGEL de Tacna, 2018.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) La influencia idealizada, está relacionada en forma significativa con el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la UGEL de Tacna.
- b) La motivación inspiracional, está relacionada en forma significativa en el clima organizacional en las Instituciones Educativas de la UGEL Tacna.
- c) La estimulación emocional, está relacionada en forma significativa con el clima organizacional en la Instituciones Educativas UGEL Tacna.
- d) La consideración individual, está relacionada en forma significativa con el clima organizacional en la Instituciones Educativas de la UGEL Tacna.

3.2. VARIABLES E INDICADORES

3.2.1. Identificación de la variable 1:

Liderazgo transformacional

3.2.1.1. Operacionalización de la variable

Tabla 1: Operacionalización de variables

| Variable | Definición conceptual | Indicadores |
|---|---|--|
| Variable 1: Liderazgo transformacional | Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (Castillo, 2005). | 1. Influencia idealizada 2. Motivación inspiracional 3. Estimulación emocional 4. Consideración individualizada |

Fuente: Propia

3.2.1.2. Escala de valoración para liderazgo transformacional

| Niveles |
|---------------------------------------|
| Optimo liderazgo transformacional |
| Moderado liderazgo transformacional |
| Deficiente liderazgo transformacional |

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Identificación de la variable 2:

Clima organizacional

3.2.2.1. Operacionalización de la variable

Tabla 2: Operacionalización de variables

| Variable | Definición | Indicadores |
|-------------------------------------|---|---|
| Variable 2: Clima organizacional | La imagen que el público tiene sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes recibidos Bravo, Montaner y Pina (2009). | 1. Estructura 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Desafío 5. Relaciones 6. Cooperación 7. Estándares 8. Conflictos 9. Identidad |

Fuente: Propia

3.2.2.2. Escala de valoración para clima organizacional

| Niveles |
|------------------------------|
| Fuerte clima organizacional |
| Regular clima organizacional |
| Débil clima organizacional |

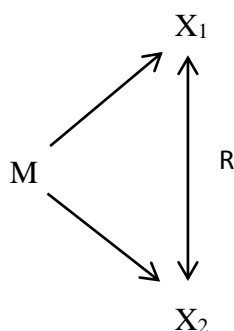
Fuente: Elaboración propia

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es básico, dado que el trabajo de investigación buscó aportar un nuevo conocimiento; siendo el nivel correlacional, dado que se analizó el comportamiento de las variables para luego determinar su relación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental, correlacional, puesto que ninguna variable fue alterada; y de características de corte transversal, dado que la recolección de los datos se efectuará en un momento del tiempo. (Hernández y otros, 2014); siendo el esquema:



M : Muestra

X₁ : Variable “Liderazgo transformacional”

X₂ : Variable “Clima organizacional”

R : Relación entre variables

3.5. ÁMBITO DE ESTUDIO

El presente trabajo de investigación tiene como ámbito a las Instituciones Educativas emblemáticas de la Unidad de Gestión Educativa de Tacna.

3.6. TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En lo que respecta al tiempo social, abarcó el año 2018 (de septiembre a Noviembre).

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1. Unidad de estudio

Son los directivos de las Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL de Tacna.

3.7.2. Población

Para considerar la población de estudio, se ha tomado en cuenta el Compendio Estadístico 2017 emitida por la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, elaborado por la Unidad Estadística Educativa. Para efectos del estudio se tomará la población de directivos, para conocer la percepción que tienen sobre el liderazgo transformacional y el clima organizacional que desarrollan los directores en las escuelas que son motivo del estudio. Los datos son los siguientes:

Tabla 3: Población de docentes de las Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL de Tacna

| Instituciones Educativas Emblemáticas | Profesores | Porcentaje |
|--|-------------------|-------------------|
| José de San Martín | 34 | 12% |
| Coronel Francisco Bolognesi | 98 | 36% |
| Francisco A. de Zela | 101 | 37% |
| Champagnat | 43 | 15% |
| Total | 276 | 100,00% |

Fuente: Compendio estadístico 2017 de la DRET

3.7.3. Muestra

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se ha considerado como criterio de inclusión, solamente considerar a los profesores de cuatro Instituciones Educativas emblemáticas de la UGEL de Tacna.

a.- Tamaño de muestra:

Se estimará con una confianza del 95 % y con un margen de error del 5 %, $P = 50$ y $Q = 50$. La fórmula corresponde a una población conocida.

$$n = \frac{(Z^2) (P) (Q) N}{(E^2) (N-1) - Z^2 (P). (Q)}$$

Dónde:

N : 276 docentes

n : Tamaño de la muestra.

P : Estimador de la proporción poblacional de la característica de interés (0,50)

Q : $1 - p$ (0,50)

$p q$: Varianza del estimador de la característica de interés

Z : Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza. (1,96)

E : Error máximo permitido entre la proporción estimada y la proporción de la población en el nivel de confianza elegido (11%)

Aplicando la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0.5) (0.5) 276}{(0.11)^2 (276-1) - (1.96)^2 (0.5). (0.5)}$$

$n = 90$ docentes que se encuestarán

La muestra queda distribuida de la siguiente manera:

Tabla 4: Muestra de docentes Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL de Tacna

| Instituciones Educativas Emblemáticas | Profesores | Porcentaje |
|--|-------------------|-------------------|
| José de San Martín | 11 | 12% |
| Coronel Francisco Bolognesi | 32 | 36% |
| Francisco A. de Zela | 33 | 37% |
| Champagnat | 14 | 15% |
| Total | 90 | 100,00% |

Fuente: En base de los datos de la población

3.8. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.8.1. Instrumentos

A los profesores de las Instituciones Educativas de la Muestra en estudio se aplicó un cuestionario para determinar su percepción sobre el rol de los directores, respecto al liderazgo transformador y el clima organizacional que presenta las Instituciones Emblemáticas, en la UGEL Tacna, con la finalidad de establecer su relación.

3.8.1.1. Encuesta sobre liderazgo transformador

La técnica de investigación utilizada fue la encuesta, en lo que respecta al instrumento fue el cuestionario. El cuestionario fue diseñado para obtener la percepción que tienen los profesores sobre

el rol de los directores, respecto del liderazgo transformacional que se desarrolla en la gestión de las Instituciones Educativas seleccionadas. Para la elaboración del cuestionario, se realizó sobre la base de la operacionalización de la variable, en el cual se considera los cuatro indicadores y los veinte ítems que corresponden a la estructura de la variable.

La relación indicador – Ítems se muestra a continuación:

Tabla 5: Indicadores – Ítem: Liderazgo transformacional

| Variable | Indicadores | Ítem |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------|
| Liderazgo transformacional | Influencia idealizada | 01, 02, 03, 04 |
| | Motivación inspiracional | 05, 06, 07, 08 |
| | Estimulación emocional | 09,10, 11, 12 |
| | Consideración individualizada | 13,14,15,16 |

Fuente: Cuestionario de “Liderazgo Transformacional”

A continuación presentamos la escala de valoración de la variable, en el que cada ítems tiene un valor que fluctúa entre 1- 5.

Escala de valoración para liderazgo transformacional

| Niveles | Puntajes |
|---------------------------------------|-----------------|
| Optimo liderazgo transformacional | 59 - 80 |
| Moderado liderazgo transformacional | 38 - 58 |
| Deficiente liderazgo transformacional | 16 - 37 |

Fuente: Elaboración propia

3.8.1.2. Encuesta sobre clima organizacional

La técnica de investigación utilizada fue la encuesta, en lo que respecta al instrumento fue el cuestionario. El cuestionario fue diseñado para obtener la percepción que tienen los profesores sobre el rol de los directores, respecto del clima organizacional que se existe en las Instituciones Educativas seleccionadas. Para la elaboración del cuestionario se realizó sobre la base de la operacionalización de la variable, en el cual se considera los nueve indicadores y los treinta y seis ítems que corresponden a la estructura de la variable.

La relación indicador – Ítems se muestra a continuación:

Tabla 6: Indicadores – Ítem: Clima organizacional

| Variable | Indicadores | Ítems |
|-----------------------------|-----------------|---------------|
| Clima organizacional | Estructura | 01, 02, 03,04 |
| | Responsabilidad | 05,06, 07, 08 |
| | Recompensa | 09, 10, 11,12 |
| | Desafío | 13,14,15,16, |
| | Relaciones | 17,18,19,20 |
| | Cooperación | 21,22,23,24, |
| | Estándares | 25,26,27,28 |
| | Conflictos | 29,30,31,32 |
| | Identidad | 33,34,35,36 |

Fuente: Cuestionario “Clima organizacional”

A continuación presentamos la escala de valoración de la variable, en el que cada ítems tiene un valor que fluctúa entre 1- 5.

Escala de valoración para clima organizacional

| Niveles | Puntajes |
|------------------------------|-----------|
| Fuerte clima organizacional | 133 - 180 |
| Regular clima organizacional | 85 - 132 |
| Débil clima organizacional | 36 - 84 |

Fuente: Elaboración propia

3.9. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

La validez en términos de Chávez (2007), define a la validez como la eficacia con que un instrumento mide lo que pretende el investigador, es decir, la validez de una escala va estar relacionada con la confiabilidad del instrumento.

En base al estadístico de Alfa de Cronbach (cuya valoración oscila entre 0 y 1), se determinó la confiabilidad de los instrumentos utilizados, que mientras más cercano al valor de 1 implica que el instrumento es más confiable (dispersión de respuestas baja). A través del software estadístico SPSS 24,0 se obtuvo el reporte de confiabilidad de los instrumentos aplicados, obtenidos de la Prueba Piloto efectuada a 20 profesores de dichas Instituciones Educativas Emblemáticas. El reporte de presenta a continuación:

Tabla 7: Alpha de cronbach: Liderazgo transformacional

| Estadísticos de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| 0,875 | 16 |

Fuente: Reporte del SPSS 24,0

El valor obtenido de 0,875 refleja que la fiabilidad del instrumento “Liderazgo transformacional” es adecuada.

Tabla 8: Alpha de Cronbach: Clima organizacional

| Estadísticos de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| 0,914 | 36 |

Fuente: Reporte del SPSS 24,0

El valor obtenido de 0,914 representa que la fiabilidad del instrumento “Clima organizacional” es adecuada.

3.10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

La información se procesó utilizando el software estadístico SPSS versión 24.0. Luego de organizar y presentar los resultados en tablas y figuras estadísticas, se procedió a la aplicación de los siguientes estadísticos: Tablas de frecuencias, absolutas y relativas, medias, desviación típica, pruebas “z” y el coeficiente de correlación “r” de Pearson y Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DE TRABAJO DE CAMPO

En lo que refiere a la información del trabajo de campo, se procedió a aplicar los instrumentos a los profesores de las Instituciones Educativas Emblemáticas seleccionadas, para la presente investigación, luego se solicitaron a las Direcciones respectivas, la autorización para la administración de los cuestionarios correspondientes.

El proceso de trabajo de campo, fue planificado y organizado para su correcta ejecución. Previamente se validaron los instrumentos para posteriormente tenerlos listos para su administración. El trabajo de sistematización y análisis de la información implicó labores de trabajo metodológico y de aplicación de protocolo de investigación, para hacer factible la validez externa los resultados de la investigación.

El trabajo de campo abarcó un tiempo aproximado de un mes, tiempo que significó preparar y sistematizar la información de los cuestionarios aplicados.

4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.2.1. Descripción estadística de los datos de la variable: Liderazgo transformacional

- a) Se planifico el diseño de los modelos estadísticos pertinentes con el análisis estadístico descriptivo de las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional.
- b) Se realizaron un resumen general del comportamiento de las dimensiones y un figura estadística que permitiera visualizar el resultado final del comportamiento de a variable.

4.2.2 Análisis estadístico inferencial de los datos de la variable: Liderazgo transformacional

- a) Se planifico el diseño de los modelos estadísticos pertinentes con el análisis estadístico inferencial de las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional.
- b) Se realizaron pruebas estadísticas de normalidad y de prueba de hipótesis.

4.2.3 Análisis estadístico descriptivo de los datos de la variable: Clima organizacional

- a) Se planifico el diseño de los modelos estadísticos pertinentes con el análisis estadístico descriptivo de las dimensiones de la variable Clima organizacional.
- b) Se realizaron un resumen general del comportamiento de las dimensiones y un figura estadística que permitiera visualizar el resultado final del comportamiento de a variable.

4.2.4 Análisis estadístico inferencial de los datos de la variable: Clima organizacional

- a) Se planifico el diseño de los modelos estadísticos pertinentes con el análisis estadístico inferencial de las dimensiones de la variable clima organizacional.
- b) Se realizaron pruebas estadísticas de normalidad y de prueba de hipótesis.

4.3. RESULTADOS ESTADÍSTICOS SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

4.3.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS INDICADORES

Tabla 9

Indicador 1: Influencia idealizada

| Indicador | Media | Desviación típica |
|-----------------------|-------|-------------------|
| Influencia idealizada | 3,61 | 0,95 |

| Indicador | Sumatoria |
|-----------------------|-----------|
| Influencia idealizada | 14,46 |

| Ítems | Media | Desv. Típica |
|--|-------|--------------|
| 1.- Los directores son profesionales dignos de confianza y reflejan un modelo de respeto por su sabiduría. | 3,51 | 0,927 |
| 2.- Los directores inspiran respeto y confianza en sus acciones de gestión educativa. | 3,63 | 0,953 |
| 3.- Los directores trabajan en equipo y promueve constantemente el desarrollo de la creatividad en los profesores. | 3,68 | 0,970 |
| 4.- Los directores son persona que estimulan y valoran el trabajo de los profesores en su trabajo diario. | 3,64 | 0,964 |

Fuente: Cuestionario sobre Liderazgo transformacional

Escala de valoración

| Niveles | Puntajes |
|----------------------------------|----------|
| Adecuada influencia idealizada | 13 – 20 |
| Inadecuada influencia idealizada | 4 - 12 |

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 09 representan el comportamiento del indicador influencia idealizada, donde se observa que la media de los ítems (3,61) expresan una tendencia positiva mayor a la media, con una dispersión muy baja que refleja la homogeneidad entre las respuestas. Asimismo, se observa que la sumatoria de las medias de los ítems alcanza el valor de 14,46 puntos, que se ubica en la escala de (13-20), lo cual significa que los docentes expresan que en las Instituciones Educativas Emblemáticas se maneja una adecuada influencia idealizada, caracterizada por la adecuada imagen y de modelo de sabiduría que irradian los directivos en la gestión educativa.

Tabla 10

Indicador 2: Motivación inspiracional

| Indicador | Media | Desviación típica |
|--------------------------|-------|-------------------|
| Motivación Inspiracional | 3,62 | 0,95 |

| Indicador | Sumatoria |
|--------------------------|-----------|
| Motivación inspiracional | 14,50 |

| Ítems | Media | Desv. Típica |
|---|-------|--------------|
| 5.- Los directores transmiten constantemente motivación y pasión por mejorar la calidad del servicio educativo. | 3,57 | 0,925 |
| 6.- Los directores conducen hacia el logro de la visión estableciendo las estrategias que aseguran el logro de las metas institucionales. | 3,68 | 0,970 |
| 7.- Los directores actúan en forma clara y precisa a través de políticas educativas instituciones oportunas y pertinentes. | 3,64 | 0,964 |
| 8.- Los directores son personas que inspiran y generan motivación en el trabajo. . | 3,61 | 0,932 |

Fuente: Cuestionario sobre Liderazgo transformacional

Escala de valoración

| Niveles | Puntajes |
|-------------------------------------|----------|
| Adecuada motivación inspiracional | 13 – 20 |
| Inadecuada motivación inspiracional | 4 – 12 |

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 10 representan el comportamiento del indicador Motivación Inspiracional, donde se observa que la media de los ítems (3,62) expresan una tendencia positiva mayor a la media, con una dispersión muy baja que refleja la homogeneidad entre las respuestas. Asimismo, se observa que la

sumatoria de las medias de los ítems alcanza el valor de 14,50 puntos, que se ubica en la escala de (13-20), lo cual significa que los docentes expresan que en las Instituciones Educativas Emblemáticas se maneja una adecuada Motivación Inspiracional, caracterizada por la permanente motivación hacia el logro de la misión y visión institucional.

Tabla 11

Indicador 3: Estimulación emocional

| Indicador | Media | Desv. típica |
|------------------------|-------|--------------|
| Estimulación emocional | 3,56 | 0,96 |

| Indicador | Sumatoria |
|------------------------|-----------|
| Estimulación emocional | 14,26 |

| Ítems | Media | Desv. Típica |
|--|-------|--------------|
| 9.- Los directores promueven el desarrollo de la creatividad y estimulan la iniciativa para realizar cosas nuevas. | 3,51 | 0,927 |
| 10.- Los directores son gestores de la innovación y siempre valoran la creatividad de los maestros. | 3,68 | 0,958 |
| 11.- Los directores son promotores del cambio y de la transformación de la realidad educativa en la institución. | 3,68 | 0,970 |
| 12.- Los directores dirigen creativamente y promueven la innovación la actividades que realizan los docentes.. | 3,39 | 0,980 |

Fuente: Cuestionario sobre Liderazgo transformacional

Escala de valoración

| Niveles | Puntajes |
|-----------------------------------|----------|
| Adecuada estimulación emocional | 13 – 20 |
| Inadecuada estimulación emocional | 4 - 12 |

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 11 representan el comportamiento del indicador Estimulación Emocional, donde se observa que la media de los ítems (3,56) expresan una tendencia positiva mayor a la media, con una dispersión muy baja que refleja la homogeneidad entre las respuestas. Asimismo, se observa que la sumatoria de las medias de los ítems alcanza el valor de 14,26 puntos, que se ubica en la escala de (13-20), lo cual significa que los docentes expresan que en las Instituciones Educativas Emblemáticas se maneja una adecuada Estimulación Emocional, caracterizada por el impulso de la creatividad y la mejora continua de la calidad del desempeño docente y de los aprendizajes de los estudiantes en la gestión educativa.

Tabla 12

Indicador 4: Consideración individualizada

| Indicador | Media | Desv. típica |
|-------------------------------|-------|--------------|
| Consideración individualizada | 4,29 | 0,98 |

| Indicador | Sumatoria |
|-------------------------------|-----------|
| Consideración individualizada | 17,17 |

| Ítems | Media | Desv. Típica |
|--|-------|--------------|
| 13.- Los directores mantienen una comunicación abierta y permanente con sus profesores sobre la práctica pedagógica. | 4,27 | 0,962 |
| 14.- Los directores reconocen y estimulan la creatividad e innovación en los profesores. | 4,43 | 0,960 |
| 15.- Los directores fortalecen la comunicación y desarrollan como medio para mejorar continuamente la calidad en la Institución. | 4,34 | 0,947 |
| 16.- Los directores comparten nuevas ideas y motivan la pro actividad en los profesores en la práctica pedagógica. | 4,13 | 1,003 |

Fuente: Cuestionario sobre Liderazgo transformacional

Escala de valoración

| Niveles | Puntajes |
|--|----------|
| Adecuada consideración individualizada | 13 – 20 |
| Inadecuada consideración individualizada | 4 - 12 |

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 12 representan el comportamiento del indicador Consideración Individualizada, donde se observa que la media de los ítems (4,29) expresan una tendencia positiva mayor a la media, con una dispersión muy baja que refleja la homogeneidad entre las respuestas. Asimismo, se

observa que la sumatoria de las medias de los ítems alcanza el valor de 17,17 puntos, que se ubica en la escala de (13-20), lo cual significa que los docentes expresan que en las Instituciones Educativas Emblemáticas se maneja una adecuada Consideración Individualizada, caracterizada por el fomento de la comunicación eficaz entre los docentes y los directivos para asegurar la calidad de la práctica pedagógica en la gestión educativa.

4.3.2. RESUMEN GENERAL DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Tabla 13

Liderazgo transformador

| | Indicadores | Media | Desv. Típica |
|--------------|-------------------------------|--------------|--------------|
| 1) | Influencia idealizada | 14,46 | 0,95 |
| 2) | Motivación inspiracional | 14,50 | 0,95 |
| 3) | Estimulación emocional | 14,26 | 0,96 |
| 4) | Consideración individualizada | 17,17 | 0,98 |
| TOTAL | | 60,39 | 3,84 |

Fuente: Elaboración propia

Escala de valoración

| Niveles | Puntajes |
|-----------------------------------|----------|
| Fuerte liderazgo transformacional | 59 - 80 |
| Moderado liderazgo transformador | 38 - 58 |
| Bajo liderazgo transformador | 16 - 37 |

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 13 representa el resumen del comportamiento de los indicadores que comprende la variable Liderazgo Transformacional, en los datos se observa que la sumatoria de las medidas de las dimensiones

alcanza el valor de 57,25, ubicándose en el intervalo (59-80) lo cual significa que los docentes expresan que en las Instituciones Educativas Emblemáticas existe un fuerte liderazgo transformador, caracterizada por el fortalecimiento del reconocimiento de la labor del docente, como estrategia para mejorar la calidad y competitividad en el sistema educativo.

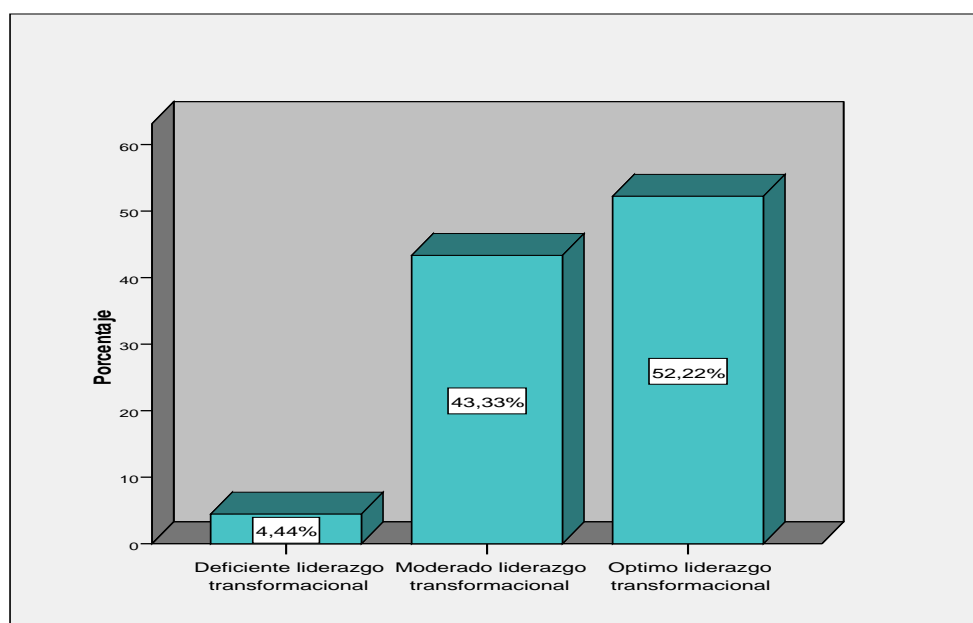


Figura 1: Nivel de liderazgo transformacional

Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuestionario

Interpretación

La Figura 1 nos permite comprobar que en las Instituciones Educativas Emblemáticas, predomina el 52,22 % un óptimo liderazgo transformacional, según las percepciones obtenidas en la investigación.

4.3.3. PRUEBA ESTADÍSTICA

4.3.3.1. Prueba de normalidad

Para el empleo de la prueba estadística paramétricas, previamente se ha verificado si los datos se ajustan a una distribución, mediante la prueba de ajuste de Kolmogorov-Smirnov, según el procedimiento que a continuación se presenta.

Tabla 14

Prueba de normalidad para una muestra

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

| | | Resultados |
|---------------------------|-------------------|------------|
| N | | 90 |
| Parámetros normales(a,b) | Media | 58,10 |
| | Desviación típica | 9,041 |
| Diferencias más extremas | Absoluta | 0,091 |
| | Positiva | 0,091 |
| | Negativa | -0,067 |
| Z de Kolmogorov-Smirnov | | 0,864 |
| Sig. asintót. (bilateral) | | 0,444 |

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

Como el valor crítico de la prueba ($p_value: 0,444$) es mayor a $\alpha=0,05$ significa que los datos procesados se ajustan a una distribución normal, por lo tanto, se puede aplicar los modelos paramétricos de la estadística inferencial.

4.3.3.2. Prueba de hipótesis estadística

Para establecer un nivel de confianza sobre los resultados del análisis estadístico, se desarrolla la siguiente prueba de hipótesis considerando los siguientes aspectos:

a) Formulación de las hipótesis estadísticas

H_0 : Moderado liderazgo transformacional.

$$H_0 = \mu < 58$$

H_1 : Optimo liderazgo transformacional

$$H_1 = \mu \geq 58$$

b) Nivel de significación

α : 5% Nivel de significación

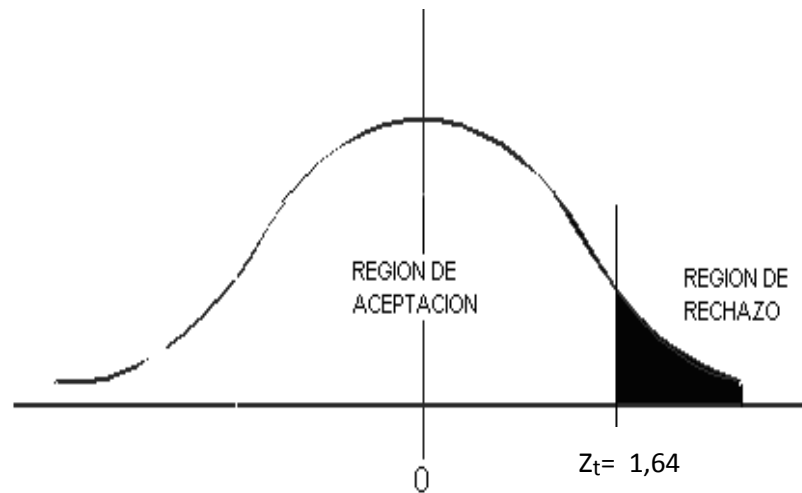
c) Estadígrafo de prueba

Se aplica la prueba de “Z” de la distribución normal

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

Como $n > 30$, se asume que: $\sigma = s$

d) Zona de aceptación y de rechazo



e) Resultados de la aplicación del estadístico de prueba

Reemplazando los datos del análisis estadístico, en el estadístico de prueba “Z”, se obtiene lo siguiente:

$$Z = \frac{60,39 - 58}{3,84 / \sqrt{90}}$$

Se tiene que el valor de $Z = 6,79$

f) Regla de decisión

Si $Z_c < Z_t$ Entonces se acepta la H_0

Si $Z_c > Z_t$ Entonces se rechaza la H_0

g) Decisión

Como el valor de “ Z_c ” calculado (6,79) es menor que $Z= 1,64$, entonces, se decide rechazar la hipótesis aceptar (H_0) y en consecuencia se acepta la hipótesis alternativa.

h) Conclusión

Se concluye con un nivel de confianza del 95 %, que en las Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL de Tacna, desarrollan un moderado liderazgo transformacional.

4.4. RESULTADOS ESTADÍSTICOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

4.4.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Tabla 15

Indicador 1: Estructura organizacional

| Indicador | Media | Desv. típica |
|------------|-------|--------------|
| Estructura | 3,28 | 0,91 |

| Indicador | Sumatoria |
|------------|-----------|
| Estructura | 13,12 |

| Ítems | Media | Desv. Típica |
|---|-------|--------------|
| 1. Consideras que en la Institución educativa prevalece la aplicación de forma exagerada normas y directivas que restringen la libertad de actuar libremente en el trabajo. | 3,05 | 0,928 |
| 2. Crees que en la Institución Educativa es difícil actuar creativamente en el mejoramiento de la calidad de la práctica docente. | 3,48 | 0,833 |
| 3. Consideras que las excesivas normas limitan la creatividad del profesor en el aula. | 3,02 | 0,911 |
| 4. Existe en la Institución educativa demasiado control que pone énfasis en lo burocrático que en lo creativo. | 3,57 | 0,963 |

Fuente: Cuestionario sobre clima organizacional

Escala de valoración

| Niveles | Puntajes |
|-----------------------|----------|
| Adecuada estructura | 13 – 20 |
| Inadecuada estructura | 4 - 12 |

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 15 representan el comportamiento del indicador estructura, donde se observa que la media de los ítems (3,28) expresan una tendencia positiva mayor a la media, con una dispersión muy baja que refleja la homogeneidad entre las respuestas. Asimismo, se observa que la sumatoria de las medias de los ítems alcanza el valor de 13,12 puntos, que se ubica en la escala de (13-20), lo cual significa que los docentes expresan que en las Instituciones Educativas Emblemáticas se implementa una adecuada estructura, con limitaciones de eficiencia por la excesiva carga administrativa que implica la gestión burocrática.

Tabla 16

Indicador 2: Responsabilidad organizacional

| Indicador | Media | Desv. típica |
|-----------------|-------|--------------|
| Responsabilidad | 3,47 | 0,94 |

| Indicador | Sumatoria |
|-----------------|-----------|
| Responsabilidad | 13,86 |

| Ítems | Media | Desv. Típica |
|--|-------|--------------|
| 1. Consideras que el profesor es autónomo para actuar y determinar los cambios que son necesarios realizar para mejorar la calidad en el aula. | 3,52 | 0,911 |
| 2. Crees que los profesores tienen la independencia necesaria para innovar y mejorar la práctica pedagógica | 3,62 | 0,976 |
| 3. Existen mecanismos que favorecen la creatividad e innovación en la institución educativa. | 3,57 | 0,963 |
| 4. Existe mucho énfasis en promover la creatividad e innovación en los profesores para que actúen buscando mejorar su desempeño. | 3,15 | 0,899 |

Fuente: Cuestionario sobre clima organizacional

Escala de valoración

| Niveles | Puntajes |
|----------------------------|----------|
| Adecuada responsabilidad | 13 – 20 |
| Inadecuada responsabilidad | 4 - 12 |

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 16 representan el comportamiento del indicador responsabilidad, donde se observa que la media de los ítems (3,47) expresan una tendencia positiva mayor a la media, con una dispersión muy baja que refleja la homogeneidad entre las respuestas.

Asimismo, se observa que la sumatoria de las medias de los ítems alcanza el valor de 13,86 puntos, que se ubica en la escala de (13-20), lo cual significa que los docentes expresan que en las Instituciones Educativas Emblemáticas se muestra una adecuada responsabilidad, con limitaciones en la autonomía profesional para mejorar la práctica pedagógica, por las exigencias administrativas que implica la realización de trámites para introducir cambios en la gestión burocrática.

Tabla 17

Indicador 3: Recompensa

| Indicador | Media | Desv. típica |
|------------|-------|--------------|
| Recompensa | 3,96 | 0,90 |

| Indicador | Sumatoria |
|------------|-----------|
| Recompensa | 15,85 |

| Ítems | Media | Desv. Típica |
|--|-------|--------------|
| 1. Consideras que en la institución educativa prevalece el premio respecto del castigo. | 3,29 | 0,838 |
| 2. Consideras que los profesores son estimulados y reconocidos por sus innovaciones realizadas en el aula. | 4,77 | 0,900 |
| 3. Existen directivas internas que promueven el desempeño creativo e innovador en la práctica pedagógica. | 3,12 | 0,934 |
| 4. Cree que es importante reconocer y motivar al profesor para el mejoramiento en su desempeño en el aula. | 4,67 | 0,917 |

Fuente: Cuestionario sobre clima organizacional

Escala de valoración

| Niveles | Puntajes |
|-----------------------|----------|
| Adecuada recompensa | 13 – 20 |
| Inadecuada recompensa | 4 - 12 |

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 17 representan el comportamiento del indicador recompensa, donde se observa que la media de los ítems (3,96) expresan una tendencia positiva mayor a la media, con una dispersión muy baja que refleja la homogeneidad entre las respuestas. Asimismo, se observa que la sumatoria de las medias de los ítems alcanza el valor de 15,85 puntos, que se ubica en la escala de (13-20), lo cual significa que los docentes expresan que en las Instituciones Educativas Emblemáticas se observa una adecuada importancia al sistema de recompensa, con el fomento del reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas de los docentes innovadores, para mejorar la calidad de la gestión educativa.

Tabla 18

Indicador 4: Desafío organizacional

| Indicador | Media | Desv. típica |
|-----------|-------|--------------|
| Desafío | 4,12 | 0,87 |

| Indicador | Sumatoria |
|-----------|-----------|
| Desafíos | 16,51 |

| Ítems | Media | Desv. Típica |
|--|-------|--------------|
| 1. Consideras que en la institución educativa de asumen desafíos interesantes que favorecen la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. | 4,24 | 0,839 |
| 2. Consideras que los riesgos de la innovación para la transformación de la institución son frecuentes. | 4,54 | 0,847 |
| 3. Existen directivas que promueven la confrontación con nuevos desafíos en la institución. | 3,97 | 0,917 |
| 4. Crees que los desafíos son formas de promover la creatividad e innovación en la gestión de aula. | 3,76 | 0,879 |

Fuente: Cuestionario sobre clima organizacional

Escala de valoración

| Niveles | Puntajes |
|----------------------|----------|
| Adecuados desafíos | 13 – 20 |
| Inadecuados desafíos | 4 - 12 |

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 18 representan el comportamiento del indicador recompensa, donde se observa que la media de los ítems (4,12) expresan una tendencia positiva mayor a la media, con una dispersión muy baja que refleja la homogeneidad entre las respuestas.

Asimismo, se observa que la sumatoria de las medias de los ítems alcanza el valor de 16,51 puntos, que se ubica en la escala de (13-20), lo cual significa que los docentes expresan que en las Instituciones Educativas Emblemáticas se observa un adecuado enfrentamiento a los desafíos de la modernización y cambio del sistema educativo, asumiendo los riesgos de la innovación en los diseños curriculares, y en los enfoques pedagógicos para mejorar la calidad de la gestión educativa.

Tabla 19

Indicador 5: Relaciones organizacionales

| Indicador | Media | Desv. típica |
|------------|-------|--------------|
| Relaciones | 3,96 | 0,87 |

| Indicador | Sumatoria |
|------------|-----------|
| Relaciones | 15,85 |

| Ítems | Media | Desv. Típica |
|---|-------|--------------|
| 5. Consideras que existe en la institución un ambiente de buen trato y de buenas relaciones entre los docentes. | 4,02 | 0,911 |
| 6. Consideras que existe un ambiente agradable y cordial entre los directivos y los profesores. | 4,15 | 0,799 |
| 7. Consideras que las relaciones interpersonales entre los profesores, estudiantes y directivos son buenas. | 4,20 | 0,953 |
| 8. Crees que la transformación de la institución está en la buenas relaciones que se tenga con los profesores | 3,48 | 0,833 |

Fuente: Cuestionario sobre clima organizacional

Escala de valoración

| Niveles | Puntajes |
|------------------------|----------|
| Adecuadas relaciones | 13 – 20 |
| Inadecuadas relaciones | 4 - 12 |

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 19 representan el comportamiento del indicador relaciones, donde se observa que la media de los ítems (3,96) expresan una tendencia positiva mayor a la media, con una dispersión muy baja que refleja la homogeneidad entre las respuestas. Asimismo, se observa que la sumatoria de las medias de los ítems alcanza el valor de 15,85 puntos, que se ubica en la escala de (13-20), lo cual significa que los docentes expresan que en las Instituciones Educativas Emblemáticas se observan adecuadas relaciones entre los directivos y directivos y docentes, mostrando importantes evidencias de buen trato y de un ambiente agradable para el desarrollo de las buenas practicas pedagógicas, orientadas a mejorar la calidad de la gestión educativa.

Tabla 20

Indicador 6: Cooperación organizacional

| Indicador | Media | Desv. típica |
|-------------|-------|--------------|
| Cooperación | 4,12 | 0,69 |

| Indicador | Sumatoria |
|-------------|-----------|
| Cooperación | 16,50 |

| Ítems | Media | Desv. Típica |
|--|-------|--------------|
| 9. Consideras que se promueve la cooperación y el trabajo colaborativo entre los profesores y directivos para optimizar el logro de las metas institucionales. | 4,25 | 0,953 |
| 10. Consideras que los profesores trabajan en equipo haciendo posible la mejora en su desempeño en el aula. | 4,18 | 0,833 |
| 11. Consideras que en la institución existen condiciones que promueven el trabajo cooperativo y colaborativo. | 4,22 | 0,411 |
| 12. Crees que existe en los profesores predisposición para compartir experiencias y cooperar con la calidad educativa. | 3,85 | 0,569 |

Fuente: Cuestionario sobre clima organizacional

Escala de valoración

| Niveles | Puntajes |
|------------------------|----------|
| Adecuada cooperación | 13 – 20 |
| Inadecuada cooperación | 4 - 12 |

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 20 representan el comportamiento del indicador cooperación, donde se observa que la media de los ítems (4,12) expresan una tendencia positiva mayor a la media, con una dispersión muy baja que refleja la homogeneidad entre las respuestas.

Asimismo, se observa que la sumatoria de las medias de los ítems alcanza el valor de 16,50 puntos, que se ubica en la escala de (13-20), lo cual significa que los docentes expresan que en las Instituciones Educativas Emblemáticas se observan adecuadas acciones de cooperación entre los directivos y directivos y docentes, mostrando importantes evidencias de trabajo cooperativo y colaborativo de manera comprometida con el desarrollo de las buenas prácticas pedagógicas, orientadas a mejorar la calidad de la gestión educativa.

Tabla 21

Indicador 7: Estándares organizacionales

| Indicador | Media | Desv. típica |
|------------|-------|--------------|
| Estándares | 3,23 | 0,91 |

| Indicador | Sumatoria |
|------------|-----------|
| Estándares | 13,03 |

| Ítems | Media | Desv. Típica |
|---|-------|--------------|
| 13. Consideras que en la institución se promueve la mejora continua de la calidad del trabajo en aula. | 3,15 | 0,899 |
| 14. Crees que los profesores disponen de las condiciones básicas necesarias, como asegurar la calidad del trabajo en aula. | 3,20 | 0,953 |
| 15. Crees que los profesores trabajan con la idea de lograr estándares de calidad en su desempeño | 3,48 | 0,833 |
| 16. Crees que las instituciones educativas promueven y desarrollan estrategias para alcanzar los estándares de calidad establecidas para la acreditación por SINEACE. | 3,20 | 0,953 |

Fuente: Cuestionario sobre clima organizacional

Escala de valoración

| Niveles | Puntajes |
|------------------------|----------|
| Adecuados estándares | 13 – 20 |
| Inadecuados estándares | 4 - 12 |

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 21 representan el comportamiento del indicador estándares, donde se observa que la media de los ítems (3,23) expresan una tendencia positiva mayor a la media, con una dispersión muy baja que refleja la homogeneidad entre las respuestas. Asimismo, se observa que la sumatoria de las medias de los ítems alcanza el valor de 13,03 puntos, que se ubica en la escala de (13-20), lo cual significa que los docentes expresan que en las Instituciones Educativas Emblemáticas se observan muestras de predisposición positiva para el logro de estándares que comprende la calidad educativa, mostrando importantes evidencias de trabajo en equipo de manera comprometida con la mejora continua de las buenas practicas pedagógicas, orientadas a mejorar la calidad de la gestión educativa.

Tabla 22

Indicador 8: Conflictos organizacionales

| Indicador | Media | Desv. típica |
|------------|-------|--------------|
| Conflictos | 3,97 | 0,88 |

| Indicador | Sumatoria |
|------------|-----------|
| Conflictos | 15,90 |

| Ítems | Media | Desv. Típica |
|---|-------|--------------|
| 17. Consideras que entre los profesores existen dialogo y discrepancia entre ideas que terminan favoreciendo el desarrollo institucional. | 3,48 | 0,833 |
| 18. Consideras que las discrepancias de ideas entre directivos y profesores han llegado a buen término. | 4,20 | 0,953 |
| 19. Consideras que las discrepancias son administradas adecuadamente y terminan resolviendo problemas. | 4,28 | 0,833 |
| 20. Crees que los conflictos es uno de los factores que entorpecen el buen desempeño del profesor. | 4,02 | 0,911 |

Fuente: Cuestionario sobre clima organizacional

Escala de valoración

| Niveles | Puntajes |
|----------------------------------|----------|
| Adecuado control de conflictos | 13 – 20 |
| Inadecuado control de conflictos | 4 - 12 |

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 22 representan el comportamiento del indicador conflictos, donde se observa que la media de los ítems (3,97) expresan una tendencia positiva mayor a la media, con una dispersión muy baja que refleja la homogeneidad entre las respuestas. Asimismo, se observa que la sumatoria de las medias de los ítems alcanza el valor de 15,90 puntos, que se ubica en la escala de (13-20), lo cual significa

que los docentes expresan que en las Instituciones Educativas Emblemáticas se observan la existencia de condiciones adecuadas para la prevención y control de los conflictos interpersonales, mostrando equilibrio emocional y mental en los trabajos en equipo de manera comprometida con la calidad de las buenas practicas pedagógicas, orientadas a mejorar la competitividad de la gestión educativa.

Tabla 23

Indicador 9 : Identidad organizacional

| Indicador | Media | Desv. típica |
|-----------|-------|--------------|
| Identidad | 3,87 | 0,88 |

| Indicador | Sumatoria |
|-----------|-----------|
| Identidad | 15,50 |

| Ítems | Media | Desv. Típica |
|---|-------|--------------|
| 21. Consideras que los profesores reciben condiciones para estar plenamente identificados con la institución. | 3,93 | 0,872 |
| 22. Crees que los profesores comparten los objetivos personales con los institucionales para mejorar la imagen en la comunidad educativa. | 4,06 | 0,879 |
| 23. Consideras que los profesores se identifican con la educación de los estudiantes incondicionalmente. | 3,84 | 0,833 |
| 24. Consideras que los profesores indistintamente de los problemas instituciones primero están sus alumnos. | 3,67 | 0,946 |

Fuente: Cuestionario sobre Clima organizacional

Escala de valoración

| Niveles | Puntajes |
|----------------------|----------|
| Adecuada identidad | 13 – 20 |
| Inadecuada identidad | 4 - 12 |

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 23 representan el comportamiento del indicador identidad, donde se observa que la media de los ítems (3,87) expresan una tendencia positiva mayor a la media, con una dispersión muy baja que refleja la homogeneidad entre las respuestas. Asimismo, se observa que la sumatoria de las medias de los ítems alcanza el valor de 15,50 puntos, que se ubica en la escala de (13-20), lo cual significa que los docentes expresan que en las Instituciones Educativas Emblemáticas se observan evidencias significativas de identificación y compromiso con la misión y visión de la institución, mostrando actitudes corporativas evidentes de trabajo en equipo de manera coherente con la mejora continua de las buenas practicas pedagógicas, orientadas a mejorar la calidad de la gestión educativa.

4.4.2. RESUMEN GENERAL DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Tabla 24

Clima organizacional

| Indicadores | Media | Desv. Típica |
|--------------------|--------|--------------|
| 1. Estructura | 13,12 | 0,91 |
| 2. Responsabilidad | 13,86 | 0,94 |
| 3. Recompensa | 15,85 | 0,90 |
| 4. Desafío | 16,51 | 0,87 |
| 5. Relaciones | 15,85 | 0,87 |
| 6. Cooperación | 16,50 | 0,69 |
| 7. Estándares | 13,03 | 0,91 |
| 8. Conflictos | 15,90 | 0,88 |
| 9. Identidad | 15,50 | 0,91 |
| Total | 136,12 | 7,88 |

Fuente: Elaboración propia

Escala de valoración

| Niveles | Puntajes |
|-------------------------------|-----------|
| Fuerte clima organizacional | 133 - 180 |
| Moderado clima organizacional | 85 - 132 |
| Débil clima organizacional | 36 - 84 |

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla 24 representa el resumen del comportamiento de cada indicador que comprende la variable Clima Organizacional, en los cuales se observa que la sumatoria de los nueve indicadores alcanza el valor de 128,65, ubicándose en el intervalo (85-132) lo cual significa que los profesores expresan que en las Instituciones Educativas Emblemáticas se desarrolla un moderado Clima Organizacional, caracterizado una adecuada forma de enfrentar los desafíos y una clara inclinación por fortalecer su identidad en la comunidad educativa.

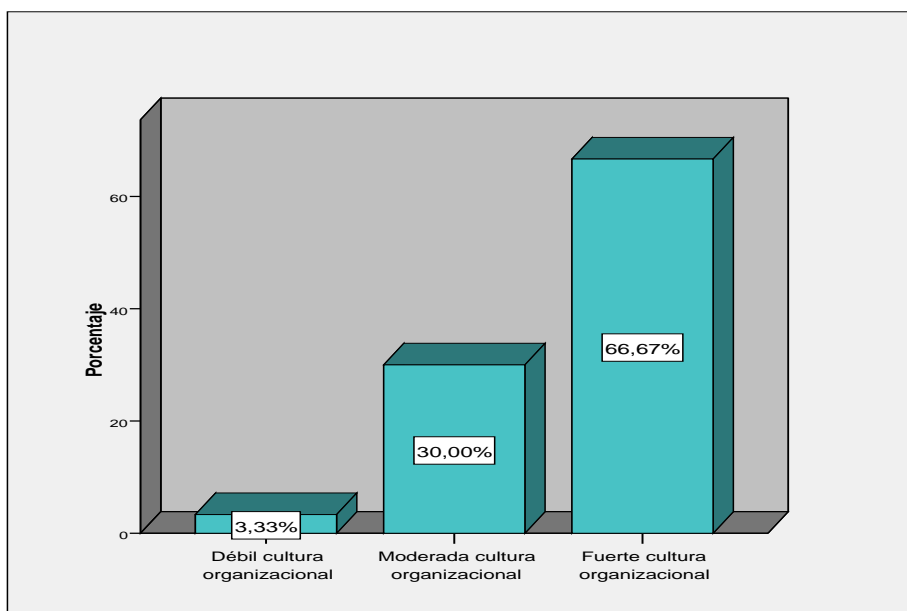


Figura 2: Niveles de clima organizacional

Fuente: Elaboración propia en base de los resultados de la encuesta

INTERPRETACIÓN

La Figura 2 nos permite comprobar que en las Instituciones Educativas Emblemáticas predomina un fuerte clima organizacional; con el 66,67%, según las percepciones obtenidas en la investigación.

4.4.3. PRUEBA ESTADÍSTICA

4.4.3.1. Prueba de normalidad

Para el empleo de la prueba estadística paramétricas, previamente se ha verificado si los datos se ajustan a una distribución, mediante la prueba de ajuste de Kolmogorov-Smirnov, según el procedimiento que a continuación se presenta.

Tabla 25

Prueba de normalidad para una muestra

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

| N | | Resultados |
|---------------------------|-------------------|------------|
| | | 90 |
| Parámetros normales(a,b) | Media | 128,93 |
| | Desviación típica | 15,386 |
| Diferencias más extremas | Absoluta | 0,094 |
| | Positiva | 0,094 |
| | Negativa | -0,042 |
| Z de Kolmogorov-Smirnov | | 0,896 |
| Sig. asintót. (bilateral) | | 0,398 |

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

Como el valor crítico de la prueba (p_value: 0,398) es mayor a $\alpha=0,05$ significa que los datos procesados se ajustan a una distribución normal, por lo tanto, se puede aplicar los modelos paramétricos de la estadística inferencial.

4.3.3.2. Prueba de hipótesis estadística

Para establecer un nivel de confianza sobre los resultados del análisis estadístico, se desarrolla la siguiente prueba de hipótesis considerando los siguientes aspectos:

a) Formulación de las hipótesis estadísticas

H_0 : Moderado clima organizacional.

$$H_0 = \mu < 132$$

H_1 : Fuerte clima organizacional

$$H_1 = \mu \geq 132$$

b) Nivel de significación

α : 5% Nivel de significación

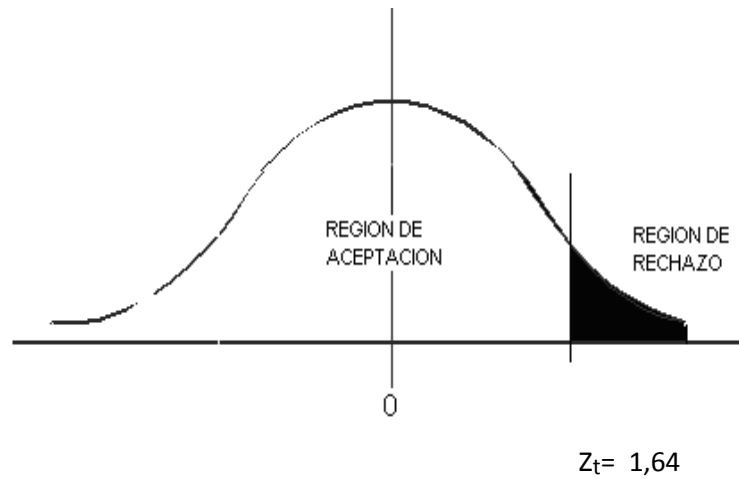
c) Estadígrafo de prueba

Se aplica la prueba de “Z” de la distribución normal

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

Como $n > 30$, se asume que: $\sigma = s$

d) Zona de aceptación y de rechazo



e) Resultados de la aplicación del estadístico de prueba

Reemplazando los datos del análisis estadístico, en el estadístico de prueba “Z”, se obtiene lo siguiente:

$$Z = \frac{136,12 - 132}{7,88 / \sqrt{90}}$$

Se tiene que el valor de $Z = 4,96$

f) Regla de decisión

Si $Z_c < Z_t$ Entonces se acepta la H_0

Si $Z_c > Z_t$ Entonces se rechaza la H_0

g) Decisión

Como el valor de “ Z_c ” calculado (4,96) es mayor que $Z= 1,64$, entonces, se decide rechazar la hipótesis (H_0) y en consecuencia se acepta la hipótesis alternativa.

h) Conclusión

Se concluye con un nivel de confianza del 95 %, que en las Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL de Tacna, desarrollan un fuerte Clima Organizacional.

4.5. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

4.5.1. Verificación de la primera hipótesis específica

La influencia idealizada se relaciona significativamente con el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la UGEL de Tacna.

Para contrastar la primera hipótesis específica se ha considerado la Tabla de contingencia 28 que contiene los datos de la relación entre influencia idealizada y clima organizacional, para medir su grado de relación.

Tabla 26

Tabla de contingencia entre Influencia Idealizada y Clima Organizacional

| Influencia idealizada | Clima organizacional | | | Total |
|----------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------|
| | Débil clima organizacional | Moderada clima organizacional | Fuerte clima organizacional | |
| Inadecuada influencia idealizada | 0 | 5 | 16 | 21 |
| Adecuada influencia idealizada | 3 | 22 | 44 | 69 |
| Total | 3 | 27 | 60 | 90 |

Para calcular los coeficientes de correlación, se ha recurrido al programa SPSS, cuyos resultados se muestran a continuación.

Tabla 27.**Coefficientes de correlación**

| | Coeficiente de correlación | Influencia idealizada | Clima organizacional |
|-----------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------|
| Influencia idealizada | Correlación de Pearson | 1 | 0,634(**) |
| | Sig. (bilateral) | | 0,000 |
| Clima organizacional | Correlación de Pearson | 0,634(**) | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | |

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

Interpretación

El valor del coeficiente de correlación pearson = 0,634 obtenido alcanza el nivel de correlación alta, entonces se establece que existe relación directa entre influencia idealizada y clima organizacional, en las Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL de Tacna.

Prueba de significatividad de la correlación

Para establecer si el valor del coeficiente es estadísticamente significativo, se aplica el criterio de P_value, donde la regla de decisión es:

Si $P_value < 0.05$ El coeficiente de correlación es significativa

Si $P_value > 0.05$ El coeficiente de correlación no es significativa

Como el valor P_value es = 0,000 es menor que 0,05, entonces se comprueba que el coeficiente de correlación de Pearson es estadísticamente significativa.

Luego con un nivel de confianza del 95 %, se determina que existe evidencia de la relación significativa entre la influencia idealizada y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL de Tacna.

Por lo tanto, se ACEPTA la hipótesis de investigación planteada.

4.5.2. Verificación de segunda hipótesis específica

La motivación inspiracional se relaciona en forma significativa con el clima organizacional en las Instituciones Educativas de la UGEL Tacna.

Para contrastar la primera hipótesis específica se ha considerado la Tabla de contingencia 30 que contiene los datos de la relación entre motivación inspiracional y clima organizacional, para medir su grado de relación.

Tabla 28

Tabla de contingencia entre Motivación Inspiracional y Clima Organizacional

| Motivación inspiracional | Clima organizacional | | | Total |
|-------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| | Débil clima organizacional | Moderada clima organizacional | Fuerte clima organizacional | |
| Inadecuada motivación inspiracional | 0 | 6 | 18 | 24 |
| Adecuada motivación inspiracional | 3 | 21 | 42 | 66 |
| Total | 3 | 27 | 60 | 90 |

Para calcular los coeficientes de correlación, se ha recurrido al programa SPSS, cuyos resultados se muestran a continuación.

Tabla 29.

Coefficientes de correlación

| | | Motivación | Clima |
|------------|------------------------|------------|-----------|
| Motivación | Correlación de Pearson | 1 | 0,668(**) |
| | Sig. (bilateral) | | 0,000 |
| | N | 90 | 90 |
| Clima | Correlación de Pearson | 0,668(**) | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | |
| | N | 90 | 90 |

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

Interpretación

El valor del coeficiente de correlación Pearson es= 0,668 obtenido alcanza el nivel de correlación alta, entonces se establece que existe relación directa entre la Motivación Inspiracional y Clima Organizacional, en las Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL de Tacna.

Prueba de significatividad de la correlación

Para establecer si el valor del coeficiente es estadísticamente significativo, se aplica el criterio de P_value, donde la regla de decisión es:

Si $P_value < 0,05$ El coeficiente de correlación es significativa

Si $P_value > 0,05$ El coeficiente de correlación no es significativa

Como el valor P_value es = 0,000 es menor que 0,05, entonces se comprueba que el coeficiente de correlación de Pearson es estadísticamente significativa.

Luego con un nivel de confianza del 95 %, se determina que existe evidencia de la relación significativa entre la Motivación Inspiracional y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL de Tacna.

Por lo tanto, se ACEPTA la hipótesis de investigación planteada.

4.5.3. Verificación de tercera hipótesis específica

La estimulación emocional se relaciona en forma significativa con el clima organizacional en la Instituciones Educativas UGEL Tacna.

Para contrastar la primera hipótesis específica se ha considerado la Tabla de contingencia 32 que contiene los datos de la relación entre estimulación emocional y clima organizacional, para medir su grado de relación.

Tabla 30

Tabla de contingencia entre Estimulación Emocional y Clima Organizacional

| Estimulación Emocional | Clima Organizacional | | | Total |
|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| | Débil clima organizacional | Moderada clima organizacional | Fuerte clima organizacional | |
| Inadecuada estimulación emocional | 1 | 1 | 15 | 17 |
| Adecuada estimulación emocional | 2 | 26 | 45 | 73 |
| Total | 3 | 27 | 60 | 90 |

Fuente: Resultados SPSS

Para calcular los coeficientes de correlación, se ha recurrido al programa SPSS, cuyos resultados se muestran a continuación.

Tabla 31

Coefficiente de correlación

| | | Estimulación | Clima |
|--------------|------------------------|--------------|-----------|
| Estimulación | Correlación de Pearson | 1 | 0,766(**) |
| | Sig. (bilateral) | | 0,000 |
| | N | 90 | 90 |
| Clima | Correlación de Pearson | 0,766(**) | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | |
| | N | 90 | 90 |

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

Interpretación

El valor del coeficiente de correlación de Pearson = 0,766 alcanza el nivel de correlación alta, entonces se establece que existe relación directa entre la Estimulación Emocional y el clima organizacional, en las Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL Tacna.

Prueba de significatividad de la correlación

Para establecer si el valor del coeficiente es estadísticamente significativo, se aplica el criterio de P_value, donde la regla de decisión es:

Si $P_value < 0,05$ El coeficiente de correlación es significativa

Si $P_value > 0,05$ El coeficiente de correlación no es significativa

Como el valor P_value es = 0,000 es menor que 0,05, entonces se comprueba que el coeficiente de correlación Phi es estadísticamente significativa.

Luego con un nivel de confianza del 95 %, se determina que existe evidencia de la relación significativa entre la Estimulación Emocional y el Clima Organizacional, en las Instituciones Educativas Emblemáticas en la UGEL de Tacna.

Por lo tanto, se ACEPTA la hipótesis de investigación planteada

4.5.4. Verificación de cuarta hipótesis específica

La consideración individual se relaciona en forma significativa con el clima organizacional en la Instituciones Educativas de la UGEL Tacna.

Para contrastar la primera hipótesis específica se ha considerado la Tabla de contingencia 34 que contiene los datos de la relación entre consideración individualizada y clima organizacional, para medir su grado de relación.

Tabla 32

Tabla de contingencia entre Consideración Individualizada y Clima Organizacional

| Consideración Individualizada | Clima Organizacional | | | Total |
|--|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| | Débil clima organizacional | Moderada clima organizacional | Fuerte clima organizacional | |
| Inadecuada consideración individualizada | 0 | 7 | 10 | 17 |
| Adecuada consideración individualizada | 3 | 20 | 50 | 73 |
| Total | 3 | 27 | 60 | 90 |

Fuente: Resultados SPSS

Para calcular los coeficientes de correlación, se ha recurrido al programa SPSS, cuyos resultados se muestran a continuación.

Tabla 33

Coefficientes de correlación

| | | Consideración | Clima |
|---------------|------------------------|---------------|-----------|
| Consideración | Correlación de Pearson | 1 | 0,743(**) |
| | Sig. (bilateral) | | 0,000 |
| | N | 90 | 90 |
| Clima | Correlación de Pearson | 0,743(**) | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | |
| | N | 90 | 90 |

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

Interpretación

El valor del coeficiente de correlación de Pearson = 0,743 alcanza el nivel de correlación alta, entonces se establece que existe relación directa entre la Consideración Individualizada y el Clima Organizacional, en las Instituciones Educativas Emblemáticas de la UGEL de Tacna.

Prueba de significatividad de la correlación

Para establecer si el valor del coeficiente es estadísticamente significativo, se aplica el criterio de P_value, donde la regla de decisión es:

Si $P_value < 0,05$ El coeficiente de correlación es significativa

Si $P_value > 0,05$ El coeficiente de correlación no es significativa

Como el valor P_value es = 0,000 es menor que 0,05, entonces se comprueba que el coeficiente de correlación de Pearson es estadísticamente significativa.

Luego con un nivel de confianza del 95 %, se determina que existe evidencia de la relación significativa entre la Consideración Individualizada y el Clima Organizacional, en las Instituciones Educativas Emblemáticas den la UGEL de Tacna.

Por lo tanto, se ACEPTA la hipótesis de investigación planteada.

4.5.5. Verificación de la hipótesis general

El liderazgo transformacional de los directivos se relaciona en forma significativa con el clima organizacional en las Instituciones Educativas de la UGEL de Tacna, 2018.

Para comprobar la hipótesis general se ha considerado la Tabla de contingencia 36 que contiene los datos de la relación entre las variables Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional, para medir su grado de relación.

Tabla 34

Tabla de contingencia entre Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional

| Liderazgo Transformacional | Clima Organizacional | | | Total |
|---------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| | Débil clima organizacional | Moderada Clima organizacional | Fuerte Clima organizacional | |
| Deficiente liderazgo transformacional | 0 | 2 | 2 | 4 |
| Moderado liderazgo transformacional | 1 | 8 | 30 | 39 |
| Optimo liderazgo transformacional | 2 | 17 | 28 | 47 |
| Total | 3 | 27 | 60 | 90 |

Para determinar la existencia de influencia, se ha recurrido al programa SPSS, cuyos resultados se muestran a continuación.

Tabla 35

Coefficiente de correlación

| | | Liderazgo Transformacional | Clima Organizacional |
|-----------------|-------------|-----------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | NIVEL1 | Coefficiente de correlación | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | . |
| | | N | 90 |
| | NIVELTOTAL6 | Coefficiente de correlación | 0,835 |
| | | Sig. (bilateral) | 0,004 |
| | | N | 90 |

Interpretación

El valor del coeficiente de correlación de Spearman = 0,835 alcanza el nivel de correlación alta, entonces se establece que existe relación directa entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional, en las Instituciones Educativas Emblemáticas en la UGEL de Tacna.

Prueba de significatividad de la correlación

Para establecer si el valor del coeficiente es estadísticamente significativo, se aplica el criterio de P_value, donde la regla de decisión es:

Si $P_value < 0,05$ El coeficiente de correlación es significativa

Si $P_value > 0,05$ El coeficiente de correlación no es significativa

Como el valor P_value es = 0,000 es menor que 0,05, entonces se comprueba que el coeficiente de correlación de Spearman es estadísticamente significativa.

Con un nivel de confianza del 95 %, se determina que existe evidencia de la relación significativa entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional, en las Instituciones Educativas Emblemáticas en la UGEL de Tacna.

Por lo tanto, se procede a ACEPTAR la hipótesis general de la investigación.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

En un sistema educativo complejo y altamente burocratizado, las Instituciones Educativas necesitan permanentemente adaptar y mejorar sus procesos de mejora continua de la calidad del desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes, pero las direcciones de las instituciones educativas, por la existencia de excesivas normativas funcionales ven reducida su capacidad de liderazgo al cumplimiento de las políticas educativas nacionales y regionales. Esta rigidez en la gestión limita la capacidad de transformación de la gestión educativa, generando resultados poco satisfactorios en las evaluaciones censales que se realiza en el País.

Lourdes Münch (2011) sostiene que el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los profesores hacia el logro de los objetivos y de una visión. Existe diferencia entre los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección; de nada le sirve a una organización contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no tienen la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos. El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados.

El líder transformacional es aquel que motiva a sus seguidores al logro de un resultado más allá del esperado, inspira confianza, lealtad y admiración por parte de sus seguidores para que estos subordinen sus intereses individuales a los

del grupo, gracias a que se enfoca en las cualidades intangibles como la visión, los valores compartidos y las ideas que motivan el cambio.

La presente investigación, comprueba que las instituciones educativas emblemáticas se encuentran en un buen nivel en cuanto al desarrollo de la capacidad de liderazgo transformacional, como una estrategia necesaria para responder de forma rápida a los nuevos cambios del sistema educativo. El liderazgo transformacional es un componente básico en la gestión educativa cuyo objetivo es mejorar la calidad del desempeño docente y de los aprendizajes de los estudiantes a través de la gestión sistemática e innovadora, que se traduce en el fortalecimiento de un adecuado clima organizacional.

CONCLUSIONES

Primera

El estilo de liderazgo transformador y el clima organizacional están relacionados significativamente en las Instituciones Educativas Emblemáticas en la UGEL de Tacna, con un nivel de confianza del 95 %.

Segunda

El estilo de liderazgo transformador, predomina con un nivel de óptimo en la gestión educativa de los directores de las Instituciones Educativas Emblemáticas en Educación Básica Regular en la UGEL de Tacna, con un nivel de confianza del 95 %.

Tercera:

El clima organizacional, predomina con un nivel de fuerte en la gestión educativa de los directores de las Instituciones Educativas Emblemáticas en Educación Básica Regular de la Unidad de Gestión Local de Tacna, con un nivel de confianza del 95 %.

Cuarta:

Se comprobó el predominio del estilo de liderazgo transformacional en las gestiones de las Instituciones Educativas Emblemáticas, debido al adecuado desarrollo de los factores de la motivación inspiracional y la consideración individualizada, que contribuyeron con la fortaleza del clima organizacional de la gestión educativa de la UGEL de Tacna.

RECOMENDACIONES

Primera:

La Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna y las Unidades de Gestión Educativa Local como órganos intermedios deben de diseñar políticas regionales que fomenten y estimulen el desarrollo del liderazgo transformacional en las instituciones educativas tanto para los que tienen la categorización de emblemáticos, el modelo de Jornada Completa y demás modelos de gestión tradicional, como una alternativa para el mejoramiento de la calidad educativa en la Región.

Segunda:

Las direcciones de las Instituciones Educativas de la Educación Básica Regular de la Unidad de Gestión Local de Tacna, deben de promover el desarrollo del liderazgo transformacional en los equipos de docentes que tienen la responsabilidad de generar proyectos para la mejora continua de la calidad del servicio educativo.

Tercera:

La Unidad de Gestión Local de Tacna, debe de capacitar a los directores de las Instituciones Educativas de gestión tradicional en habilidades gerenciales con énfasis en el liderazgo transformacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anzola, O (2003). *Una mirada a la cultura corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia
- Ander Egg, E. (2011). *Aprender a investigar, nociones básicas para la investigación social*. Argentina: Editorial Brujas.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones Definición diagnóstica y consecuencias*". México: Trillas.
- Calderón, G. (2002). *Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano*". En: Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana. Bogota: Ascolfa.
- Calderón, Gregorio (2008). *Cultura organizacional y bienestar laboral en una Institución Universitaria*". Revista Cuadernos de administración. Vol 16 N° 25. Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, I. y otros. (2001). *"Administración de recursos humanos"*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, E. (1995). *Administración de Recursos Humanos*". México: Mc Graw Hill
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*". Colombia: Legis, Fondo editorial.
- Gómez, M., Deslauriers, J., Alzate, M. (2010). *Cómo hacer tesis de maestría y doctorado, investigación, escritura y publicación*. Colombia: Editorial Impresores.
- Gairin, J. (1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. España. Editorial La Muralla.
- Gongalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

González, J. (2007). *Manual para escribir*. Cooperativa Editorial Magisterio. Colombia.

Hermosillo, J y Amutio, A (2016). *El liderazgo Transformador en las organizaciones*. Disponible en: <
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596216300159>>

Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. (Tesis para optar el grado de magister, Bogotá, Colombia). Recuperado de:
<<http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez%20C.pdf>>

Larentis, Fabiano (2010). *Marketing relacional y cultura organizacional*. Tesis doctoral. Universidad federal de Rio Grande del Sur. Brasil.

Libreros, Andrés. (2011). *Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia.

Lickert, R. (1967). *The Human Organization*. Editorial Mc Graw Hill, Nueva York (EEUU).

Litwin & Stringer. Citados por Álvarez, G. (2014). *El constructo “clima organizacional”*: concepto, teorías, investigaciones relevantes.

Matteucci, N. (2008). *Para argumentar mejor: Lectura comprensiva y producción escrita*. Argentina: Ediciones Novedades Educativas.

Martin, M. y otros, (1999). *Clima de trabajo y eficiencia de centros docentes: relaciones causales*. España Universidad de Alcalá.

- Martin, M. y otros, (1998). *Clima de trabajo y participación en las organizaciones y funcionamiento de los centros de educación Infantil, primaria y secundaria*. España: Ministerio de Educación y Cultura. Universidad de Alcalá.
- Malagón, L. (2007). *Currículo y pertinencia en la educación superior*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Mendoza Martínez, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. México: Universidad de Tlaxcala, Tesis doctoral Ciencias Administrativas.
- Mendoza Torres, Martha (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto*. Disponible en: < <http://www.redalyc.org/html/909/90900107/>>.
- Martínez, Y. (2007). *El liderazgo transformador en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de lima Metropolitana*. (Tesis para optar el grado de magister, Lima, Perú). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YSRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Murillo, F. (2002). *El clima como factor de eficiencia escolar*. *Revista Organización y Gestión Educativa*. Num.4 España: Praxis.
- MINEDU (2014). *Marco del buen desempeño directivo*. Recuperado de: < http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.Pd>
- Pérez, H. (2006). *Comprensión y producción de textos educativos*. Colombia: Editorial Magisterio.

- Perrenoud, P. (2011). *Diez nuevas competencias para enseñar, invitación al viaje*. Bogotá: Editorial Graó.
- Prado, J. (2004). *Didáctica de la lengua y la literatura para educar en el siglo XXI*. Madrid: La Muralla S.A.
- Revelo, J. (2004). *Normas, reflexiones y realidades sobre la educación superior en los países miembros del Convenio Andrés Bello*. Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. México: Prentice Hall.
- Rivera, Cesar. (2017). *Liderazgo transformacional y desempeño directivo en la I.E Ricardo Palma*. San Juan de Lurigancho, 2017. Disponible en: <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11368/Cesar_RC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Teberosky, A. (1993). *Leer para enseñar a escribir. Cuadernos de Pedagogía*. Tinoco, Oscar. (2014). *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral*". Disponible en: <
- Tejeda, E. (2011). *Competencias en lectura y redacción*. México: Editorial Trillas.
- Van Dijk, T. (1987). *La ciencia del texto*. Buenos Aires: Paidós.
- Vigotsky, L. (1979). *Desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Grijalbo.
- Murillo, F. (2002). *El clima como factor de eficiencia escolar*. *Revista Organización y Gestión Educativa*. Num.4 España: Praxis

ANEXOS: INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

INSTRUCCIONES: Estimado profesor, a continuación le presentamos un conjunto de afirmaciones para ser valoradas de acuerdo a su apreciación que tiene sobre el Liderazgo transformacional que se desarrolla en la Institución Educativa. El cuestionario es anónimo.

1. Totalmente incierto
2. Bastante incierto
3. Indiferente
4. Bastante cierto
5. Totalmente cierto

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| I Influencia Idealizada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.- Los directores son profesionales dignos de confianza y reflejan un modelo de respeto por su sabiduría. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.- Los directores inspiran respeto y confianza en sus acciones de gestión educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.- Los directores trabajan en equipo y promueve constantemente el desarrollo de la creatividad en los profesores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.- Los directores son persona que estimulan y valoran el trabajo de los profesores en su trabajo diario. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| II. Motivación inspiracional | | | | | |
| 5.- Los directores transmiten constantemente motivación y pasión por mejorar la calidad del servicio educativo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.- Los directores conducen hacia el logro de la visión estableciendo las estrategias que aseguran el logro de las metas institucionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.- Los directores actúan en forma claro y precisa a través de políticas educativas instituciones oportunas y pertinentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.- Los directores son personas que inspiran y generan motivación en el trabajo. . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| III Estimulación emocional | | | | | |
| 9.- Los directores promueven el desarrollo de la creatividad y estimulan la iniciativa para realizar cosas nuevas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 10.- Los directores son gestores de la innovación y siempre valoran la creatividad de los maestros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.- Los directores son promotores del cambio y de la transformación de la realidad educativa en la institución. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.- Los directores dirigen creativamente y promueven la innovación la actividades que realizan los docentes.. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| IV Consideración individualizada | | | | | |
| 13.- Los directores mantienen una comunicación abierta y permanente con sus profesores sobre la práctica pedagógica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.- Los directores reconocen y estimulan la creatividad e innovación en los profesores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.- Los directores fortalecen la comunicación y desarrollan como medio para mejorar continuamente la calidad en la Institución. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.- Los directores comparten nuevas ideas y motivan la pro actividad en los profesores en la práctica pedagógica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: Estimado profesor, a continuación le presentamos un conjunto de afirmaciones para ser valoradas de acuerdo a su apreciación que tiene sobre la Clima Organizacional que se desarrolla en la Institución Educativa. Ponga un aspa en el número de la alternativa que considere que se acerca más a la realidad. El cuestionario es anónimo.

- (1) Totalmente incierto
- (2) Bastante incierto
- (3) Indiferente
- (4) Bastante cierto
- (5) Totalmente cierto

| 1.- Estructura | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 3. Consideras que en la Institución educativa prevalece la aplicación de forma exagerada normas y directivas que restringen la libertas de actuar libremente en el trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Crees que en la Institución Educativa es difícil actuar creativamente en el mejoramiento de la calidad de la práctica docente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Consideras que las excesivas normas limitan la creatividad del profesor en el aula. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Existe en la Institución educativa demasiado control que pone énfasis en lo burocrático que en lo creativo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.- Responsabilidad | | | | | |
| 25. Consideras que el profesor es autónomo para actuar y determinar los cambios que son necesarios realizar para mejorar la calidad en el aula. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Crees que los profesores tienen la independencia necesaria para innovar y mejorar la práctica pedagógica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Existen mecanismos que favorecen la creatividad e innovación en la institución educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Existe mucho énfasis en promover la creatividad e innovación en los profesores para que actúen buscando mejorar su desempeño. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 3.- Recompensa | | | | | | |
| 29. | Consideras que en la institución educativa prevalece el premio respecto del castigo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. | Consideras que los profesores son estimulados y reconocidos por sus innovaciones realizadas en el aula. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. | Existen directivas internas que promueven el desempeño creativo e innovador en la práctica pedagógica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. | Cree que es importante reconocer y motivar al profesor para el mejoramiento en su desempeño en el aula. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.- Desafío | | | | | | |
| 33. | Consideras que en la institución educativa se asumen desafíos interesantes que favorecen la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. | Consideras que los riesgos de la innovación para la transformación de la institución son frecuentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. | Existen directivas que promueven la confrontación con nuevos desafíos en la institución. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. | Crees que los desafíos son formas de promover la creatividad e innovación en la gestión de aula. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.- Relaciones | | | | | | |
| 37. | Consideras que existe en la institución un ambiente de buen trato y de buenas relaciones entre los docentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. | Consideras que existe un ambiente agradable y cordial entre los directivos y los profesores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. | Consideras que las relaciones interpersonales entre los profesores, estudiantes y directivos son buenas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. | Crees que la transformación de la institución está en la buenas relaciones que se tenga con los profesores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.- Cooperación | | | | | | |
| 41. | Consideras que se promueve la cooperación y el trabajo colaborativo entre los profesores y directivos para optimizar el logro de las metas institucionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. | Consideras que los profesores trabajan en equipo haciendo posible la mejora en su desempeño en el aula. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. | Consideras que en la institución existen condiciones que promueven el trabajo cooperativo y colaborativo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. | Crees que existe en los profesores predisposición para compartir experiencias y cooperar con la calidad educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.- Estándares | | | | | | |
| 45. | Consideras que en la institución se promueve la mejora continua de la calidad del trabajo en aula. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. | Crees que los profesores disponen de las condiciones básicas necesarias, como asegurar la calidad del trabajo en aula. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. | Crees que los profesores trabajan con la idea de lograr estándares de calidad en su desempeño | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. | Crees que las instituciones educativas promueven y desarrollan estrategias para alcanzar los estándares de | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| calidad establecidas para la acreditación por SINEACE. | | | | | | |
| 8.- Conflictos | | | | | | |
| 49. | Consideras que entre los profesores existen dialogo y discrepancia entre ideas que terminan favoreciendo el desarrollo institucional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. | Consideras que las discrepancias de ideas entre directivos y profesores han llegado a buen término. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. | Consideras que las discrepancias son administradas adecuadamente y terminan resolviendo problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. | Crees que los conflictos es uno de los factores que entorpecen el buen desempeño del profesor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.- Identidad | | | | | | |
| 53. | Consideras que los profesores reciben condiciones para estar plenamente identificados con la institución. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. | Crees que los profesores comparten los objetivos personales con los institucionales para mejorar la imagen en la comunidad educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. | Consideras que los profesores se identifican con la educación de los estudiantes incondicionalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. | Consideras que los profesores indistintamente de los problemas instituciones primero están sus alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Gracias