



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE LA
EDUCACION

Relación del clima organizacional y el liderazgo transformacional del director de la
Institución Educativa secundaria Manuel de Piérola Castro Celendín.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Lorenzo Llamo Leiva (ORCID: 0000-0002-1302-4525)

ASESORA:

Dr. Juan Pedro Saplapuco Montalvo (ORCID: 0000-0003-4631-8877)

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Innovación Pedagógica

Chiclayo – Perú

2019

DEDICATORIA

A los docentes, que me impartieron sus sabias enseñanzas, esforzándose diariamente para transmitir no sólo conocimientos sino también sembrar en mí los valores de la vida como el esfuerzo, la dedicación, el optimismo, etc. y sobre todo por incentivar me hacia el logro de mis metas como un buen profesional.

AGRADECIMIENTO

A Al apoyo de mi querida familia y amistades, que con sus buenos deseos, me motivaron a mantenerme constante para lograr la meta propuesta.

A la Universidad César Vallejo, por formar grandes profesionales en favor de la educación peruana.

El autor

PÁGINA DEL JURADO



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

Relación del clima organizacional y el liderazgo transformacional del
director de las instituciones educativas secundarias Manuel de Pío de Castro
Belandier

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

Lorenzo Llano Silva

NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

Aprobar por Unanimidad

RECOMIENDA:

Pimentel, 05 de abril de 2019.

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE:

Dr. Víctor Augusto Gonzales Soto

SECRETARIS:

Dra. Jackeline Margot Solares Guillón

VOCAL:

Dr. Juan Pedro Sotolongo Montelva

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Lorenzo Llamo Leiva, egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado () Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 27078628

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autor (a) de la tesis titulada: RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA MANUEL DE PIÉROLA CASTRO CELENDÍN.

1. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Administración de la Educación
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 03 de Mayo del 2019


Lorenzo Llamo Leiva
DNI: 27078628

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PAGINA DE JURADO	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN	x
RESUMEN	xi
ABSTRAC.....	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad Problemática.....	13
1.2. Trabajos previos.....	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	19
1.4. Formulación del problema.....	31
1.5. Justificación.....	31
1.6. Hipótesis	32
1.7. Objetivos.....	32
II. METODO.....	33
2.1. Diseño de investigación.....	33
2.2. Variables, operacionalización.....	33
2.3. Población	36
2.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	36
2.5. Procedimientos para garantizar aspectos éticos en las investigaciones con sujetos humanos.....	38
2.6. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	38

III. RESULTADOS	39
DISCUSIÓN	54
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS.....	59
ANEXOS	61
Autorización de publicación de tesis.....	74
Acta de originalidad.....	75
Reporte de turnitin.....	76
Autorización de la versión final del trabajo de Investigación.....	77

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla</i>	01 ANALISIS DE LA CONFIABILIDA.....	61
<i>Tabla</i>	02 ANALISIS DE LA CONFIABILIDA.....	65
<i>Tabla</i>	03 ANALISIS DE LA CONFIABILIDA.....	66
<i>Tabla</i>	04 ANALISIS DE LA CONFIABILIDA.....	67
<i>Tabla</i>	05 ANALISIS DE LA CONFIABILIDA.....	67
<i>Tabla</i>	06 ANALISIS GENERALIZADO	68
<i>Tabla</i>	07 ANALISIS DE LA CONFIABILIDA.....	69
<i>Tabla</i>	08 ANALISIS DE LA CONFIABILIDA	69
<i>Tabla</i>	09 ANALISIS DE LA CONFIABILIDA.....	70
<i>Tabla</i>	10 ANALISIS DE LA CONFIABILIDA.....	70
<i>Tabla</i>	11 ANALISIS GENERALIZADO.....	72

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 01:</i> GENERO Y EDAD	72
<i>Figura 02:</i> FRECUENCIA Y PORCENTAJES	73
<i>Figura 03:</i> FRECUENCIA Y PORCENTAJES	73
<i>Figura 04:</i> FRECUENCIA Y PORCENTAJES	74
<i>Figura 05:</i> FRECUENCIA Y PORCENTAJES	75
<i>Figura 06:</i> ANALISIS GENERALIZADO	75
<i>Figura 07:</i> FRECUENCIA Y PORCENTAJES	76
<i>Figura 08:</i> FRECUENCIA Y PORCENTAJES	77
<i>Figura 09:</i> FRECUENCIA Y PORCENTAJES L	78
<i>Figura 10:</i> FRECUENCIA Y PORCENTAJES	78
<i>Figura 11:</i> ANALISIS GENERALIZADO	79

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado Dictaminador del Informe de Tesis, en la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo sucursal Chiclayo.

Cumpliendo con lo dispuesto en el Reglamento para la elaboración de tesis de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración el presente informe de tesis: Relación del clima organizacional y el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa secundaria Manuel de Piérola Castro Celendín. El mismo que ha sido elaborado con la finalidad de obtener el Grado de Magister en Educación con Mención en Administración de la Educación.

El presente trabajo constituye para el autor, una experiencia valiosa en el campo de la investigación educativa y es el producto de un estudio responsable, según pautas de la investigación científica cuantitativa.

Por las consideraciones expuestas Señores Miembros del Jurado, pongo a vuestra consideración el presente informe de tesis y con mucha disposición para recibir y aceptar vuestros aportes y sugerencias.

El autor

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación existente entre el clima organizacional con el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria Manuel de Piérola Castro, que surge por la trascendencia del recurso humano en una organización, el liderazgo que ejerce el director para el logro de los objetivos de su Institución Educativa, así como el desarrollo de la organización.

El diseño utilizado para dicha investigación es correlacional y se trabajó con una población de 20 docentes. Para la recolección de datos se utilizó dos instrumentos: "Cuestionario de liderazgo transformacional y cuestionario para conocer el clima organizacional", los cuales cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad; para el método de análisis de datos se utilizó el programa SPSS versión 19.0 y los datos fueron presentados en tablas y figuras.

Los resultados encontrados respecto a la relación entre las variables liderazgo transformacional y clima organizacional, demostró que el 75% de los docentes de la Institución Educativa Secundaria "Manuel de Piérola Castro" Celendín perciben que el Liderazgo ejercido es Muy bueno y por esto genera un Clima Organizacional Saludable; El nivel de significancia ($p 0.001 \leq 0.05$) encontrado, determina el rechazo de la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), según el coeficiente de correlación ($Rho: 0.468$); lo que indica que existe una relación directa moderada. Por lo que se establece que sí existe relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en la Institución Educativa Secundaria "Manuel de Piérola Castro" Celendín.

Palabras Clave: Liderazgo transformacional y Clima organizacional

ABSTRACT

This research aims to determine the relationship between the organizational climate and the transformational leadership of the Director of the secondary educational institution Manuel de Piérola Castro, which arises from the transcendence of the resource Human in an organization, the leadership that the director exerts to achieve the objectives of his educational institution, as well as the development of the Organization.

The design used for this research is correlated and worked with a population of 20 teachers. For data collection, two instruments were used: "Transformational Leadership questionnaire and questionnaire to know the organizational climate", which fulfill the qualities of validity and reliability; For the data analysis method the SPSS version 19.0 program was used and the data were presented in tables and figures.

The results found in relation to the relationship between the variables transformational leadership and organizational climate, showed that 75% of the teachers of the secondary educational institution "Manuel de Piérola Castro" Celendín perceive that the leadership exerted is very good and therefore generates a healthy organizational climate; The significance level ($P 0.001 \leq 0.05$) found, determines the rejection of the null hypothesis (H_0) and the alternative hypothesis (H_1) is accepted, according to the correlation coefficient ($Rho: 0.468$); Which indicates that there is a moderate direct relationship. Thus it is established that if there is a relationship between transformational leadership and the organizational climate in the secondary educational institution "Manuel de Piérola Castro" Celendín.

Key words: Transformational leadership and organizational climate

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Actualmente, se desea que las escuelas sean gestoras en su proceso educativo, teniendo como base fundamental el aprendizaje de los estudiantes para lograr la calidad Educativa. Para que todo esto pueda hacerse efectiva y a la vez observable en el campo educativo, es necesario el ejercicio del líder con visión de cambio y la gestión de convivencia en un clima adecuado.

En concordancia con Bernal (2001)...La sociedad exige cada vez más, colegios eficaces y que respondan a las demandas y necesidades de nuestra sociedad..." (p.2). que no tienen que ver con las que tenía hace años. Bajo este contexto se necesita de un verdadero director, que tenga las características de un liderazgo que promueve procesos de calidad.

Richards, Aldrige y Gaston y Llórens (2008), "se infiere que el clima prevaleciente en una empresa puede generar una innovación técnica o bien estructural. Por ello, también es importante tener un clima abierto al cambio es fundamental para la generación de ideas innovadoras por parte de los profesores dentro de una comunidad estudiantil"

En estos últimos años, el liderazgo se ha centrado más en el aprendizaje de los estudiantes ya que vivimos en un mundo competitivo de conocimientos

, siendo necesario implementar criterios que mejoren los procesos y vivamos en un mundo de armonía y paz

Reafirmando aún más con las aportaciones de Ibáñez y Alvarado (1996)p.101 manifiestan " arte para guiar a los miembros de la Institución Educativa con una sola visión, a través de la persuasión, en la fuerza de las ideas, las propuestas, la empatía, la voluntad, la capacidad de administración hacia el logro de los objetivos trazados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) teniendo en cuenta las expectativas y consideraciones por cada uno de ellos.

Durante los últimos años, también se cuestiona y se analiza el accionar de los docentes en cuanto al manejo del liderazgo y el clima escolar que día a día se percibe, en esa práctica son capaces de crear políticas, estrategias y otros recursos que le ayuden a solucionar problemas que se les presenta con la finalidad de generar un clima organizacional efectivo.

UNESCO (2005) nos refiere “que se están dando ciertos cambios en diferentes ámbitos, uno de ellos es el papel que cumple el profesor en las instituciones con respecto a el aprendizaje, gestión escolar y políticas educativas; el establecimiento de factores de la satisfacción más allá de la capacitación y los salarios que se les brinda a los docentes, ellos buscan un desarrollo profesional y humano” (p.14).

En el Perú Martínez (2001) “ejecutó un trabajo de investigación entre el liderazgo y el clima organizacional en el cual resalta lo fundamental que posee el liderazgo del director del centro de estudios” además sostiene que “En base a los resultados se encontró que la importancia del liderazgo está en evidencia a través de los resultados que se encuentran en el desarrollo de la institución y del clima laboral que perciben los docentes lo cual facilita la comunicación y el logro de objetivos” Martínez (2001).

En las Instituciones Educativas, contar con una enseñanza de calidad va a estar influenciada por la forma de liderar que tenga el director o responsable de la institución, ya que es un factor primordial para lograr un trabajo en equipo por parte de los docentes y de hecho una buena formación educativa en los estudiantes.

Se debe reconocer además que, el liderazgo del director juega un rol fundamental en el clima organizacional de una Institución Educativa. Enfatizando que en estos tiempos, la sociedad exige calidad en el proceso educativo, al considerar que el entorno requiere el óptimo desarrollo de las competencias para responder con efectividad a la era del conocimiento e información.

Desde esta perspectiva, es preciso que los directores manejen las habilidades para la dirigencia y liderazgo efectivos, puesto que ello, influye

en un efectivo desempeño docente en el campo pedagógico, lo cual se traduce en aprendizajes de calidad para los estudiantes.

En este particular, Antúnez, (1997: p.71), alude que los directores de los centros educativos tienen que confrontar no sólo la dinámica propia de las instituciones que gerencia, sino a los hechos de la propia dinámica social, los cuales inciden notablemente en la acción de la escuela, más aún, la entorpecen condicionan y limitan. La labor del Director como gerente educativo es un elemento clave para el logro de las metas propuestas.

En el contexto de la Institución Educativa secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín-Cajamarca, se ha observado que los profesores perciben un liderazgo transformacional por parte del director que resulta importante reconocer. Por tal motivo dicha investigación busca identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el director, a través de la percepción de los docentes y la autopercepción del directivo. Asimismo, se conoce que el director viene mostrando cambios valiosos y positivos en sus docentes, aumentando la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

En tal sentido, es necesario identificar también, la relación que existe en el clima organizacional y el liderazgo transformacional del directivo de dicha Institución Educativa, considerando que un buen funcionamiento de los mismos permitirá la formación integral de sus educandos

1.2 Trabajos previos

Torres (2013), en su tesis magistral titulada: “Factores humanos que inciden en la calidad de la gestión escolar en instituciones educativas certificadas del nivel medio superior de la universidad autónoma de Nuevo León” concluye que, los resultados obtenidos bajo el análisis de regresión lineal es de un 82% que explica la causalidad del modelo, esto es, las variables predictoras para el modelo son las variables de

liderazgo, comunicación y aprendizaje. La investigación se planteó para identificar los factores humanos que inciden en la calidad de la gestión escolar en instituciones educativas del nivel medio superior, para su implementación en sus procesos administrativos. Los factores humanos que se analizaron fueron el liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación y aprendizaje.

Para este autor la comunicación y el aprendizaje van de la mano y para ello se requiere de grandes estrategias de liderazgo compartido entre todos los trabajadores de la institución educativa.

García y Jezabell (2014), en su tesis magistral titulada: “El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura”, llega a la conclusión que la variable comunicación resultó ser una variable correlacionada con las variables de aprendizaje y de liderazgo, la cual no se había considerado en el modelo planteado. La comunicación es una variable indispensable para un cambio dentro de una institución educativa, lo cual se plasmó al obtener los cálculos estadísticos.

Las estrategias comunicativas son muy importantes para mejorar la calidad de la organización y para ello el director debe mostrar altos niveles de liderazgo, para lograr la calidad de la institución educativa.

Estrada (2014), en su tesis de maestría titulada: “La gestión escolar de calidad en instituciones educativas de nivel superior a través de la innovación tecnológica integral”, llega a la conclusión que la gestión por tanto debe ser entendida como el arte de la organización por parte de los actores y los recursos, la gestión en el desarrollo de los procesos de aprendizaje. La gestión es entender a la organización como un ser vivo, saber que necesita para que ésta funcione correctamente y dé los resultados deseados, así mismo lograr un acoplamiento con todos y cada uno de los personajes que la integran.

Una organización como todo ser vivo tiene necesidades las cuales deben ser atendidas, mediante nuestra propuesta queremos dar una pauta para mejorar la calidad del servicio educativo.

Farro (2014), "Liderazgo transformacional del director y la identidad institucional según los docentes de la I.E. N° 3043 "Ramón Castilla" San Martín de Porres - 2014".

"El método de la investigación obedece al enfoque cuantitativo, es un estudio de tipo descriptivo, de diseño no experimental transversal correlacional, donde se han utilizado dos cuestionarios tipo Likert validados por juicio de expertos y sometidos a prueba de confiabilidad".

Farro (2014)

Concluye que: "el liderazgo transformacional del director se relaciona directa y significativamente con la identidad institucional según los docentes de la I.E. N° 3043 "Ramón Castilla" San Martín de Porres - 2014, lo cual se demuestra con la prueba de Spearman ($Rho = 0.644$; p valor = $.000 < .01$)" **Farro (2014)**,

Contreras (2015), en su tesis "correlación entre el estilo de liderazgo de la directora y la participación de profesores y estudiantes en la gestión escolar, la muestra estuvo conformada por un total de 68 participantes y se empleó cuestionario de liderazgo a los profesores y a los alumnos".

Se concluye que "existe una actitud de rechazo y de frustración de estudiantes y profesores hacia el liderazgo de la directora hacia los padres y hacia los alumnos, por cual dentro de sus sugerencias se propone la demanda de una directora que demuestre tener un liderazgo amigable con todos sus colaboradores" **Contreras (2015)**,

Romero (2015), en su tesis t "Liderazgo transformacional y clima organizacional en la red educativa N° 14, Puente Piedra 2014".

"La investigación fue de tipo básico, de diseño no experimental, de nivel correlacional, de corte transversal y de enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 238 docentes y la muestra estuvo constituida por los 147 docentes del nivel secundaria de la red educativa N° 14, Puente Piedra 2014, el muestreo utilizado fue el probabilístico"

Romero (2015),. Concluye que El Liderazgo transformacional está relacionado con el clima organizacional en la red educativa n° 14, Puente Piedra 2014. Lo cual se demuestra con la prueba de Spearman ($r=0.734$, $p<0.000$)" **Romero (2015)**.

Hurtado, Ramírez, y Santa Cruz (2011) en su tesis de maestría: “Soy buena líder para mejorar el trabajo en equipo”. Cutervo Cajamarca-Perú, concluyen: La aplicación del programa “Soy buena líder” tuvo una influencia altamente significativa en el mejoramiento del trabajo en equipo a nivel de docentes y estudiantes desde las aulas, contribuyendo a que las estudiantes potencialicen su capacidad de liderazgo y se desempeñen con un mejor nivel de comunicación, motivación, cooperación y compromiso en el desarrollo de las tareas y responsabilidades educativas en el aula y fuera de ella. Al respecto, podemos decir que la motivación, comunicación, cooperación y el compromiso de cualquier persona, nos conducen a tener un buen liderazgo que de alguna manera puede transformar a cualquier grupo social y en especial en nuestras instituciones educativas.

Chamberg y otros (2011), en su tesis denominada: “La gestión Administrativa del Director y la Imagen Institucional de la Institución Educativa N° 16771 “José Gálvez” El Tablón- Chirinos, concluye diciendo: se ha demostrado cabalmente desde el punto de vista general que la gestión administrativa del director se relaciona con la imagen institucional, Se ha demostrado que la relación de los recursos humanos se relaciona con la práctica de la solidaridad dentro de la institución educativa. Se ha demostrado totalmente que el liderazgo del administrador institucional se relaciona con la comunicación interna de la institución educativa. Al igual que la operación de las dependencias administrativas se relaciona con el desarrollo del compromiso de la institución. Para este investigador el liderazgo tiene que estar estrechamente ligado a la comunicación entre los trabajadores de la institución educativa. Esta investigación nos dará la visión para la propuesta que vamos a plantear.

Chuquimango (2008) en su tesis: “Influencia de la gestión del director en el desarrollo del clima institucional de las instituciones educativas del nivel secundario de la zona urbana del distrito de Chota - Cajamarca”. Concluye que la gestión del director en sus dimensiones analizadas en las instituciones investigadas tiene niveles de regular a bueno. Por lo tanto, se deduce que se está trabajando de manera positiva. Entonces una buena gestión del director influye de manera positiva en el clima

institucional lo que conlleva a realizar la práctica docente en un ambiente de respeto y armonía. Permitiendo que los docentes asuman mejor sus roles en los procesos pedagógicos y curriculares. Notamos en la presente conclusión la importancia de la gestión del director. Ya que ésta permite una buena práctica docente la cual se da en un ambiente de armonía permitiendo asumir los procesos curriculares con mayor compromiso.

Campos, I. (2007) nos presenta su tesis de maestría denominada: “Propuesta de estrategias para la participación social en el mejoramiento de la gestión institucional en la institución educativa Jaén de Bracamoros. Jaén”. En donde una de sus conclusiones nos dice que a gestión institucional que se desarrolla en la institución educativa está focalizada en el ámbito interno. Faltando mayor proyección y trascendencia hacia la comunidad donde las normas institucionales establecen la participación de las instituciones y organizaciones de la sociedad civil en la gestión institucional. La investigación nos muestra que la gestión institucional que se da dentro de la institución educativa carece de proyección y trascendencia en la comunidad donde se labora. De la misma forma nos indica que la gestión institucional debe contar con la participación de la sociedad civil para intercambiar opiniones, realizar consultas, tomar decisiones acertadas y mejorar la gestión.

1.3 Teorías relacionadas a liderazgo transformacional y clima organizacional

Sobre el liderazgo y el clima organizacional se ha discutido desde diversos enfoques. En el presente estudio se trabajó el liderazgo transformacional y clima organizacional como resultante de la acción del liderazgo, a modo de variable dependiente

1.3.1 Definición de liderazgo transformacional

En cuanto al tema de liderazgo es posible encontrar una serie de definiciones al respecto. Es así que Stogdill (2001) lo define como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Para Stogdill (2001) esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas: los empleados o seguidores, quienes por voluntad propia aceptan las órdenes del líder, ayudan a definir la posición de éste y permiten que trascienda en el contexto laboral. Esto hace ver que si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Esto implica que si bien los miembros del grupo carecen del poder que tiene el líder, es el grupo el que le da forma a este poder del líder, a través de las diferentes actividades y de distintas maneras al interior de la organización. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

En tercer término, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas que tiene el poder para influir en el comportamiento de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios en beneficio de la organización.

Y el cuarto término, es una combinación de los tres primeros, donde reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Esto implica que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo, tendrá una gestión ineficaz. El liderazgo moral, se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información al respecto, a fin de que al momento de responder a la propuesta del líder, puedan elegir con inteligencia.

Por otro lado, Chiavenato (2006: p. 56) en cuanto a la definición de liderazgo, destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales".

Para Chiavenato (2006) "los desafíos que deben de asumir las organizaciones en el mundo actual, están orientando a los líderes a

asumir habilidades comunicacionales al interior de la organización, en pro de una adecuada gestión”

Dado que el presente estudio, se relaciona con el estilo de liderazgo transformacional, es posible citar a Vilar (2006: p. 26), quien lo define como:

“el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan cabo. Esto lo consigue motivándolos a través del logro, es decir, facilitándoles recursos para que consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos; despertándoles su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo; haciéndoles identificar o subordinar sus propios intereses de la institución y finalmente, manifestando que expectativas altas de sus trabajo, lo cual eleva el nivel de confianza de ellos mismos”.

Bajo esta definición enfocada en el liderazgo transformacional, es que se orienta teóricamente el presente estudio.

1.3.2 Importancia del liderazgo

Para Vilar (2006), la importancia del liderazgo radica en lo siguiente:

1. Es importante porque proyecta las habilidades y capacidades de una persona para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener un sistema adecuado, y no poseer una gestión adecuada, debido a la no existencia de un líder apropiado. Por el contrario han existido organizaciones con sistemas de planificación y organización inadecuada, pero que con un adecuado líder han logrado sobrevivir.
3. Es vital para la gestión de cualquier tipo de organización.

Al parecer, es de vital importancia la existencia de un líder con habilidades y capacidades que permitan realizar una adecuada gestión, en pro de la buena marcha de la organización.

1.3.3 Teorías sobre el liderazgo

Según Dellepiane (2004) existen diferentes teorías sobre liderazgo, así se tienen:

1.3.3.1 Teorías de rasgos de personalidad

Para Dellepiane (2004) en estas teorías, “el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de quienes no lo son y mediante los cuales puede influir en el comportamiento de las personas. Se resume en seis (6) los principales rasgos de personalidad que definen al líder”

- Empuje.
- Deseo de dirigir.
- Honestidad e integridad.
- Confianza en sí mismo.
- Inteligencia.
- Conocimiento relativo al trabajo

Además, esta teoría establece que “un líder puede describirse a través de la proyección de sus cualidades como: inteligencia, dominio personal, carisma, fuerza, valor integridad y seguridad en sí mismo” Dellepiane (2004)

Si bien es cierto que los líderes tienen algunas o todas estas cualidades, también se ve que pueden ser personas con características diametralmente opuestas, como por ejemplo el caso de Ghandi y Hitler. En tal sentido, se puede decir que existen rasgos peculiares y constantes compartidos por una gran parte de la gama de líderes eficientes.

Por otro lado, Séller (2006), haciendo énfasis en la postura de Drucker (2001), quien va más allá y rechaza incluso la posibilidad de encontrar unos pocos rasgos fundamentales, afirma que el discutir sobre características y rasgos es una pérdida de tiempo. Él sostiene que “personalidad de líder”, “estilo de líder” y “rasgos de líder” no existen. Al

respecto refiere que entre los líderes más eficaces que se ha conocido, poseían características como que eran rápidos e impulsivos; otros tardaban años en tomar una decisión. Algunos eran efusivos y simpáticos. Algunos líderes eran terriblemente engreídos o modestos y ello no afectó sus actuaciones como líderes. Algunos sabían escuchar, otros se escuchaban a sí mismos. El único rasgo de la personalidad que se encontró en común en todos los líderes eficaces fue el “carisma”.

1.3.3.2 Teoría del Liderazgo Carismático.

Al respecto esta teoría, expuesta por Warren (2006) indica que las personas a quienes se les atribuyen capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias es porque se les observa ciertas actitudes y comportamientos carismáticos. Las características del líder carismático se resume en siete (7).

Aquellas características que parecen distinguir a los líderes carismáticos de los no carismáticos y mediante “las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas son las siguientes” Warren (2006)

- Confianza en sí mismo.
- Visión
- Capacidad de articular la visión.
- Convicciones firmes acerca de la visión.
- Comportamiento que va más allá de lo ordinario.
- Presentación como un agente del cambio.
- Sensibilidad ambiental.

1.3.3.3 Teoría de los tres estilos de liderazgo.

Según esta teoría, Christensen y Walters (2007), refieren que existen tres estilos de liderazgo:

- a) Estilo de liderazgo autocrático:** donde el líder tiende a centralizar la autoridad, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados. Por tanto, el grupo de trabajadores tiene mayor cantidad de trabajo y recibe menores satisfacciones.

b) Estilo de liderazgo democrático: donde el líder tiende a delegar autoridad, a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones y a alentar la participación. Por ende se logra alta calidad del trabajo del grupo y mayor satisfacción de los trabajadores.

c) Estilo de liderazgo liberal: donde el líder otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y completar el trabajo de la manera que mejor parezca. Por consiguiente se tiene pobre calidad y cantidad de trabajo por parte del grupo y relativa satisfacción de los trabajadores.

1.3.3.4 Teoría bidimensional del estilo de liderazgo (de la Universidad de Michigan)

Según Cosío (2005) esta teoría, establece que

“El líder orientado a empleados, con este estilo de liderazgo se logra alta productividad del grupo y una mayor satisfacción en el puesto laboral.

El líder orientado a la producción, con este estilo de liderazgo se tiene baja productividad del grupo y menor satisfacción de los trabajadores”

Esta teoría plantea que si se lograra detectar las conductas características del liderazgo, se podría entrenar a las personas para que se conviertan en líderes. Esta teoría considera que al poseer el líder comportamientos específicos que lo configuran como tal, es posible enseñar a liderar.

1.3.3.5 Teoría del modelo de participación del líder.

Para Jason (2005), “este modelo implica establecer la situación de la participación del líder frente a los subordinados en la toma de decisiones. La participación del líder puede caracterizarse por lo siguiente: 1) no proporcionando la información necesaria, 2) proporcionando la información necesaria, 3) proporcionando individualmente sus ideas y sugerencias, 4) generando y evaluando alternativas para llegar a un acuerdo sobre una solución., entonces , lo recomendable es emplear considerando la situación, el estilo de liderazgo más efectivo: 1) autocrático I , 2) autocrático II , 3) consultivo I , 4) consultivo II y 5) grupo II, respectivamente”.

Esta teoría “plantea la participación del líder, acorde a las necesidades situacionales de la organización, pudiendo emplear según el momento, cualquiera de los 5 estilos mencionados, con el propósito que se logre las metas establecidas” Jason (2005),

1.3.3.6 Teoría de las tres necesidades.

Para esta teoría, (Hoyle, 2004) expone que existen tres motivos o necesidades principales en los puestos de trabajo:

Necesidad de logro: es el impulso de obtener la excelencia, de lograr algo en relación con una serie de estándares, esforzarse por tener éxito.

Necesidad de poder: es el deseo de tener un impacto y ejercer influencia sobre otros.

Necesidad de afiliación: es el deseo de relaciones interpersonales amistosas y estrechas, de ser del agrado y aceptado por los demás.

En tal sentido, la función del líder es lograr conciliar las necesidades personales con las de la organización.

1.3.3.7 Teoría del modelo del liderazgo transformacional.

Esta teoría plantea que el líder inspira a sus seguidores y logra trascender hacia ellos sus intereses personales relacionados con los objetivos de la organización, siendo capaz de tener un efecto profundo y extraordinario en sus subalternos.

El líder transformador no acepta el estado de las cosas, sino que se esfuerza apasionadamente por cambiarlo, transformando las aspiraciones, los ideales, las motivaciones y los valores de sus seguidores.

1.3.3.8 Estilo de liderazgo transformacional

Según Fischman (2005) “Establece que el liderazgo transformacional es cuando el líder considera los más altos valores morales para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado. De acuerdo con este autor, el líder moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación”

Fischman (2005) basado en los conceptos de Bass (1985) concluyó en sistematizar el concepto de líder transformacional, como aquél que:

“Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizada y ayuda a que los miembros de su equipo

superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bienestar del equipo” Fischman (2005).

1.3.4 Dimensiones del liderazgo transformacional

Galván (2006), basándose en Bass (1985) quien establece la existencia de estrategias, conductas y prácticas de este tipo de liderazgo, las mismas que son manifestadas a través de las siguientes dimensiones:

El primero es el denominado carisma, el líder transformacional posee un prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza a sus colaboradores.

Según Cornejo (2006), carisma, del griego charismata, significa “don de dioses”. Así, los griegos identificaron como sobrenaturales las habilidades extraordinarias que manifestaba algún individuo: atleta, escultor, orador que de hecho, al ser dones naturales inexplicables, se tornaban en parte integral del ser humano a través de toda su historia. Aunque en el campo de las ciencias y de las artes, el carisma no se puede adquirir, en el campo social, sí es posible obtenerlo y dominarlo; es decir, existe un carisma natural que influye en otros, para moverlos en determinada dirección.

Asimismo, Cornejo (2006) percibe el liderazgo natural en gente con un carisma social, que tiene el don de mover a los demás, aunque ello no significa necesariamente que como líder conduzca a su gente hacia el bien o al mal.

El segundo de ellos es **consideración individual**, consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de los seguidores. Es decir, que la relación y comunicación entre el líder y sus colaboradores es personalizada, ascendente y tiene en cuenta los intereses personales de cada uno de ellos, intentando armonizarlos con su visión y los objetivos organizacionales.

Según Fischman (2005) consideración individual, implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo.

El tercero, es la **estimulación intelectual**. Para Bass (1985) es la dimensión que parte del principio de que sus colaboradores son gente inteligente. Basado en este principio, el líder se relaciona con ellos intentando estimular todas sus potencialidades: creatividad e innovación orientado hacia el cambio, como elementos claves de la calidad total. Mediante la estimulación intelectual el liderazgo transformacional intenta desarrollar profesionalmente a su gente.

En la práctica de la estimulación intelectual, el líder reta las creencias de sus seguidores y las suyas propias, creando un entorno propio para la generación e implementación de ideas.

Para Bass (1985) un cuarto componente es la **motivación inspiracional**, establecida como la capacidad de innovación y creatividad, es una de las características propias del líder transformador, sin ella no es fácil comprender el clima de desarrollo organizacional. La inspiración supone reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que todo cambio lleva consigo.

Según Bass (1992) la práctica de motivación inspiracional involucra lo siguiente: “inspirar a los seguidores, retándolos y proporcionando sentido y significado en su trabajo. Fomentar un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo”. Los líderes involucran a sus seguidores en visionar el futuro y les comunican claramente sus expectativas, demostrando un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida.

El quinto es la tolerancia psicológica, el liderazgo en la organización se inscribe en lo que se podría llamar espacio de interacción turbulenta que genera grandes dosis de ansiedad, por el tipo de relación tan personal que se establece en los colaboradores entre sí, demarcando un tipo de clima organizacional. Según Bass(1992) es fundamental que el líder no sólo posea, sino que manifieste grandes dosis de sentido de humor, que atempera y relativiza las situaciones de conflicto y de tensión.

Un sexto componente es la cultura de la participación, para Leithwood (1999) el líder crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Este planteamiento le lleva a delegar su autoridad entre los colaboradores para que desarrollen su propio liderazgo en relación a su trabajo e incluso con sus compañeros en los equipos que coordinan.

La actuación del directivo es el séptimo componente, donde el líder directivo desarrolla un rol simbólico de autoridad que le permite ser el representante institucional de la organización y, como tal, debe dar el ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización (Leithwood, 1999).

Finalmente, un octavo componente es la **influencia idealizada**, Fischman (2005) refiere que la práctica de la influencia idealizada consiste en que, el líder debe ser un modelo para sus seguidores. Según Bass (1992) el líder debe ser admirado, respetado y debe inspirar confianza. Los seguidores se identifican con el líder y pretenden emular sus conductas. Para lograr aquella admiración, debe expresar su integridad y demostrar elevados estándares morales.

Para lograr la influencia idealizada, el líder debe tener la capacidad de conectarse con su gente en las reuniones organizacionales. La influencia idealizada se logrará en la medida en que el líder se integre y tenga capacidad de reflexión ética.

Lo expuesto conlleva a reconocer la complejidad del rol del líder, que debe buscar la pertinencia de las normas, congruencia entre lo que se predica y lo que se practica: rectitud e integridad, capacidad para innovar, etc.

1.3.5 Clima Organizacional:

1.3.5.1 Conceptualización de clima organizacional

Históricamente y acorde con Brunet (2004) el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial, por Gormman, en el año de 1960.

Denison (1991) refiere que la expresión de clima organizacional también se encuentra en las diferentes investigaciones realizadas por diversos estudiosos mencionando que no es un concepto reciente, sino ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. 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 educativo.

No se pretende agotar todas las definiciones que existen sobre clima organizacional, sino, ofrecer un acercamiento de la posición teórica al objeto de estudio desde el ámbito educativo.

En tal sentido, Tagiuri y Litwin, citados 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”.

Al respecto, estos autores establecen que el clima organizacional es producto de las interacciones internas de los diferentes elementos 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”. Desde la perspectiva metodológica, este grupo de estudiosos, sostienen que el clima organizacional, es un argumento funcional para explicar el mejoramiento de

la productividad en términos de satisfacción en el trabajo de parte de los colaboradores.

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

1.-Tono o atmósfera general de la organización, percibido fundamentalmente por los colaboradores. Dentro de esta línea algunos evaluadores incluyen además la percepción de los clientes o usuarios de un servicio.

2.-El clima entendido como cualidad organizativa. Es una concepción que parte de la consideración de la organización y que, consecuentemente, utiliza como principal fuente de información a líderes y colaboradores, esto es, personas conocedoras del funcionamiento de la misma.

En las conceptualizaciones de clima organizacional arriba mencionadas se puede observar que se presentan diferentes informantes claves de la organización.

Desde la perspectiva del estudio sobre clima organizacional cuyos informantes claves de mayor importancia por tener un acercamiento y vivencia diaria con los procesos organizacionales son los directivos y los colaboradores, en este caso los directores y los docentes, quienes pueden brindar una valiosa información para explicar algunos aspectos del clima organizacional.

Por otro lado, 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.

En tal sentido Gairín (1996) en relación a los esquemas del colectivo y el clima organizacional refiere que “son esquemas que poseen significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas por el colectivo en las prácticas organizacionales”.

Por tanto el clima debe considerarse como intersubjetivo, donde la vivencia interactiva diaria del colectivo, al interior de la organización genera un clima determinado. En el caso de los docentes como colectivo de una organización educativa los esquemas colectivos de significado generan en los colaboradores de una institución educativa un conjunto de percepciones, las mismas que se intercambian a través de la interacción diaria.

Por otro lado, Denison (1991) argumentó, que el clima organizacional, se puede entender como “una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación”. Acorde a este autor, existen condiciones que tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo, como son el estado psicológico individual y las circunstancias dentro o al interior de la estructura organizacional, que van a influir en el comportamiento organizacional, basado principalmente en el proceso interactivo y en las percepciones de ello.

Chiavenato (2001) ratificando lo expuesto por Denison (1991) refiere 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 se basa en la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los diferentes integrantes de una institución.

Marchant (2006) en la misma línea que Denison (1991) y Chiavenato (2001) establece que clima organizacional “es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más concretas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional”. Desde la perspectiva de las percepciones individuales, los colaboradores a través de un proceso comparativo de los contextos propio y externo de la organización, pueden delimitar el clima organizacional.

Likert (1998) conceptualiza el clima organizacional como: “la percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio organizacional”.

Acero (2007), menciona “un proceso interactivo, entre los diferentes miembros de la comunidad educativa en relación a la organización”. Lo expuesto implica la existencia de determinantes comportamentales que van a determinar un conjunto de dimensiones en forma objetiva, estableciendo la forma situacional cómo se presentan a través de un proceso interactivo organizacional.

Finalmente, Berrocal (2006), señala que “el conjunto de propiedades del ambiente laboral (motivación, actitudes comportamientos), percibida directa o indirectamente por los trabajadores y que se supone son una fuerza que influye en la conducta de éstos”. Desde esta perspectiva, la percepción de los colaboradores es un componente vinculado al clima organizacional como una variable dependiente, que se ve afectada por factores externos asimilados por el individuo en su interacción diaria.

Además Berrocal (2006) refiere que en el clima institucional u organizacional en las escuelas se presentan las siguientes dimensiones:

- 1) Identidad institucional, considerada como una forma colectiva de identidad que es configurada por las características o cualidades, socialmente compartidas por los individuos presentes en una institución.
- 2) Relaciones interpersonales, son la búsqueda permanente de convivencia armoniosa entre hombres y mujeres en un contexto organizacional y social.
- 3) Dinámica Institucional, entendida como el conjunto de interacciones, actitudes y aptitudes de un grupo de personas ante diferentes situaciones que determina la evolución del mismo en un contexto institucional.

Lógicamente estas deben estar debidamente lideradas por el director, a fin de que la institución educativa logre objetivos y metas de gestión.

La conceptualización y dimensiones establecidas por Berrocal (2006) en lo referente a clima organizacional, son que se emplean en el presente estudio.

1.3.5.2 Teorías organizacionales y clima organizacional

En la literatura de investigación sobre comportamiento organizacional, la noción de clima organizacional está definida en principio en términos de percepciones compartidas de las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos. Por otro lado, el clima organizacional incluye las percepciones de los trabajadores y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre los miembros de la organización o también denominados por Graham (2008) como “colaboradores de la organización” quienes asumen papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos. El clima organizacional, refleja la forma en que ello se suscita en un entorno laboral determinado.

Las percepciones sobre el clima organizacional, son consideradas un determinante crítico del comportamiento de los individuos en las organizaciones, mediante la relación entre las características del entorno laboral y las respuestas de éstos. Para brindar un mayor sustento, el enfoque de las teorías organizacionales muestra cómo éstas sitúan al clima organizacional en el entorno laboral.

Según Miers y Lorenz (2008), las teorías de las organizaciones son los modos como los expertos han establecido el enfoque conceptual, estableciendo la visión de las organizaciones, desde diferentes puntos de vista. A continuación detallamos cada una de ellas.

1.3.5.2.1 Teoría Clásica

Según Miers y Lorenz (2008) “comienza con el establecimiento de los componentes básicos en cualquier organización y luego estudia cómo debería estructurarse mejor una organización para alcanzar sus objetivos”. Al respecto, existen cuatro componentes básicos en cualquier organización:

1. “Un sistema de actividades diferenciadas: todas las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de

ellas y de las relaciones entre estas actividades y funciones. Una organización formal surge cuando se unen todas estas actividades” Miers y Lorenz (2008)

2. “Las personas: aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan las tareas y ejercen la autoridad” Miers y Lorenz (2008)

3. “Cooperación hacia una meta: la cooperación debe existir entre las personas para lograr una unidad de propósito en la consecución de metas comunes” Miers y Lorenz (2008)

4. “Autoridad: se establece por medio de la relación superior –subordinados, dicha autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas para que la organización logre sus metas” Miers y Lorenz (2008)

La teoría clásica tiene el mérito de ofrecer la anatomía estructural de las organizaciones. Fue el primer intento de articular la forma y la sustancia de las organizaciones de modo exhaustivo

1.3.5.2.2 Teoría Neoclásica

Para Miers y Lorenz (2008) la teoría neoclásica nació entre “los 50 y comienzos de los 60. El nombre neoclásica connota una modernización a la teoría clásica”.

“Los neoclásicos apuntaron que si bien la división del trabajo ocasionaba una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también las despersonalizaba de modo que el sujeto encuentra muy poco significado en estas” Miers y Lorenz (2008).

En conclusión y a decir de Fromm (2007) “el neo clasismo empresarial, fue la revolución ante el abuso laboral, de la rigidez y los maltratos a la gente trabajadora”, en tal sentido, los neoclásicos defienden una división del trabajo menos rígida y un trabajo más humanista, del que las personas puedan extraer un sentido de valía y un significado.

La principal contribución de la teoría neoclásica fue revelar que los principios de la teoría clásica no eran tan simples ni tan universalmente aplicables como se había formulado inicialmente.

1.3.5.2.3 Teoría moderna de la organización

Según Acero (2007) adopta un “complejo y dinámico de las organizaciones denominado aproximación a los sistemas, el cual tuvo sus orígenes en la biología y se adaptó para satisfacer las necesidades de la teoría organizacional”.

Muchinsky (1994) plantea que “ofrece un alejamiento radical de las escuelas clásica y neoclásica. La teoría moderna se fundamenta en la aproximación a los sistemas, la cual analiza a las organizaciones como a cualquier otra forma de organismo vivo”. A ello, Wright (2007) refirió que “el funcionamiento sistémico de las organizaciones se da tanto a nivel interno como a nivel externo (entorno social)”.

En tal sentido, el propósito de una organización es alcanzar la estabilidad, crecer y adaptarse como hace cualquier organismo vivo para sobrevivir, adaptando su propio sistema al macrosistema en donde se desenvuelve.

Desde este enfoque de la teoría moderna de la organización, Acero (2007) afirma que un sistema organizacional se compone de cinco partes:

1. “Individuos: Los individuos traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización, generándose expectativas de lo que espera conseguir por participar en el sistema” Acero (2007)
2. “Organización formal: está formada por los patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema en la organización” Acero (2007)
3. “Grupos pequeños: los individuos no trabajan de forma aislada sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su adaptación dentro del sistema” Acero (2007)
4. “Estatus y roles: las diferencias de estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización, definen el comportamiento de los individuos dentro del sistema” Acero (2007)
5. “Marco físico: hace referencia al medio ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización” Acero (2007)

El principal aporte de la teoría moderna, fue enfocar y desarrollar el concepto de sistema aplicado al campo organizacional de manera funcional, viendo a la organización como un todo. Sin embargo es a través de la psicología, que se explica cómo es posible observar a la organización como un todo.

Si bien las teorías organizacionales enfocan el funcionamiento de la estructura organizacional, son las teorías psicológicas que desde la perspectiva de los individuos en la interacción con el contexto laboral, explican la forma cómo se forma y produce el clima organizacional.

1.3.5.3 Enfoque de las teorías psicológicas sobre clima organizacional

Brunet (2004) considera “que dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y escuela funcionalista”

“La primera de ellas, la Escuela Gestalt, se centra en la organización de la percepción, entendida como que el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo” Brunet (2004)

a) “Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento” Brunet (2004)

Pardo, (2004) “que la escuela Gestalt argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo”.

Por otro lado, Martín (1999), hace referencia que dentro del campo psicológico existe además la influencia del pensamiento de las teorías estructuralistas, humanistas, sociopolítica y crítica, en relación a clima organizacional.

“Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la

centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo” Martín (1999),

Como se observa, las teorías explicativas psicológicas, ponen sobre relieve la actuación del individuo en el proceso de formación, mantenimiento y consolidación relativamente estable del clima organizacional, estableciendo que la organización por sí sola (desde lo físico en lo relacionado a la infraestructura, procesual, normativas, etc.), no posee las atribuciones para ser el agente determinante de ello, dado que es un proceso interactivo.

1.3.5.4 Evaluación del clima organizacional

Según Gaspar, G. (2011) “para la evaluación del clima organización, se debe tener en consideración las siguientes dimensiones: la estructura, el comportamiento organizacional, las relaciones interpersonales y la identidad”

1. Estructura

“Hace referencia a la forma de como la organización esta normada, delimitada y estructurada de manera jerárquica para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización” Gaspar, G. (2011).

“La elección de personas idóneas para conformar la estructura jerárquica, es de mucha importancia, ya que ayudara a perseguir los objetivos de manera eficiente según lo mencionado por (Gaspar, 2011, p.18)

2. Comportamiento organizacional

Gaspar G. (2011, p.20) señala “que es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relaciones con su trabajo. Asimismo, intervine los siguientes indicadores”

“Productividad. - se sabe que, si existe un clima organizacional favorable, existirá un buen comportamiento organizacional y por ende la productividad deberá de ser eficiente y alta” Gaspar G. (2011, p.20)

“Tensiones y estrés. - hace referencia de que el trabajador sienta demasiada presión en su trabajo, que su esfuerzo no está siendo

reconocido como debe de ser, generando un clima negativo. Muchas veces la acumulación de mucho trabajo genera el estrés, ocasionando que el trabajador no desempeñe su trabajo de manera eficiente”. (Gaspar, 2011, p.21)

Aptitudes y actitudes. “Es la capacidad que tiene una persona para realizar ciertas tareas o actividades con éxito, que es capaz de desarrollarse con los conocimientos y la práctica, generando un clima competitivo, con deseo de superación por parte de la persona. Es por esto que, para analizar el clima organizacional, se debe partir primero por estudiar el comportamiento de cada una de las personas con las que se trabaja” (Gaspar, 2011, p.21)

Motivaciones. – “El trabajador se deja llevar en base a necesidades que lo motiva a buscar medios para satisfacer dichas necesidades, es por ello que la organización debe utilizar los medios necesarios para poder motivar al personal no solo a cumplir con sus metas, sino también a identificarse con la empresa y relacionarse con los demás trabajadores” Gaspar G. (2011, p.20)

Expectativas. – “Se debe generar expectativas en los integrantes de la organización para que tengan una mira hacia el futuro y se guíen en base a esto, así también puedan permanecer en la organización” (Gaspar, 2011, p.21)

3. Relaciones Interpersonales

Según Gaspar G. (2011, p. 23) “es la percepción por parte de los miembros acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre jefes y subordinados o viceversa”

Señala indicadores como:

Comunicaciones. – “Es el pilar para un buen clima organizacional, ya que de esta manera los integrantes de la organización incrementaran su nivel de confianza. La buena comunicación generara una buena relación entre los colaboradores, es por ello que la comunicación debe ser tomada en consideración por los directivos

de la organización”. “Se debe buscar estrategias por las cuales los integrantes de la organización se puedan comunicar y comprender mejor”. (Gaspar, 2011, p.23)

Compañerismo. – “La unión existente y el apoyo que se brindan entre los integrantes de la organización traerá como beneficio un ambiente cálido y fraternal, el mismo que es positivo para la consecución de las metas y los objetivos” Gaspar G. (2011, p.20).

Conflictos interpersonales: “La existencia de conflictos entre los integrantes de la organización, traerá como consecuencia un ambiente hostil que perjudicará en los cumplimientos de las metas” Gaspar G. (2011, p.20)

“El sentimiento de que los miembros de la organización, tanto para como superior, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no teme enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan”. (Gaspar, 2011, p.23)

Desempeño Laboral

Chiavenato, I. (2011, p. 59), “la estimación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor diseña la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa”

Pernía, K. Y Carrera, M. (2014, p.35) señala que “es el rendimiento laboral y la actuación que muestra el trabajador al ejecutar sus actividades y funciones principales que atribuye su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual favorece demostrar su profesionalidad”

Isea, J. (2013, p.35) infiere que es “el rendimiento laboral que muestra un trabajador haciendo uso de sus habilidades, capacidades y profesionalismo con la eficiencia de sus funciones las cuales permiten el cumplimiento de las metas establecidas por la entidad pública”.

Uzcategui, J. (2011, p.87) “es el rendimiento laboral ejecutado por el colaborados, evidenciando cada uno de sus capacidades y habilidades que le permiten a realizar sus actividades de manera eficiente, contribuyendo con el cumplimiento de cada uno de objetivos planteados en una primera instancia”.

4. Identidad

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

1.3.5.5 Importancia del clima organizacional

Según Acero (2007) existe en la actualidad una historia de 50 años de investigación sobre el tema del clima organizacional. Numerosos estudios han examinado cómo el clima impacta en una amplia categoría de resultados, incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, resultados del desempeño laboral y en el desempeño financiero de la empresa.

Para Carr (2003) en base a una revisión en 51 estudios sobre clima organizacional, de los últimos 20 años, se encontró que el clima organizacional ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación a los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo.

En contextos foráneos, la investigación organizacional, ha demostrado que el clima organizacional es el factor más fuerte de influencia en los resultados de los colaboradores. Además Hart, (2003) halló que el clima es más potente que los factores estresantes (p. ej., experiencias operacionales adversas como la agresión de un cliente y las presiones de la carga de trabajo) y tiene influencia en los reclamos judiciales por daños psicológicos.

Al respecto, 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. Éste último de acuerdo con Brunet (2004) se ubica en los procesos organizacionales, siendo parte de la investigación 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 en el clima organizacional, radicando allí la importancia de éste al interior de la organización.

El clima es una función institucional que se crea, se puede intervenir sobre él.

No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones. Es sobre todo a decir de Zabalza (1996) “un concepto de intervención”.

Ahora bien, el proceso de intervención en una organización para mejorar el clima de la misma, debe partir de la premisa que es un constructo o concepto que se utiliza para referirse a las diferentes dimensiones de la organización. Es sobre esas dimensiones según Gairín (1996) “las que deberemos dirigir nuestra intervención para mejorar el clima”.

Finalmente, Goncalves (2000) refiere que todos los enfoques sobre el clima a nivel de las organizaciones, consideran como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las bases estructurales y los procedimientos que ocurren en un medio de trabajo.

La especial importancia del clima organizacional en las organizaciones reside en el hecho de que la conducta de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales por sí mismos, sino que depende de las percepciones que estos tengan de esos factores, así como en buena medida a las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional según Klauer (2007) “refleje la interacción entre características personales y organizacionales y la percepción de las mismas en el entorno laboral, buscando ser satisfactorias”.

Considerando lo expuesto, Arancibia (2006), refiere con respecto a la importancia del clima organizacional que “mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización y mientras menos satisfactorio sea el clima el comportamiento funcional será menor”.

En tal sentido, expresamente el clima organizacional reviste de importancia en la medida que su percepción determina comportamientos, actitudes y formas de desempeño al interior de la organización.

Dada la funcionalidad del clima organizacional, éste posee características elementales que sirven de componentes que la tipifican y la revisten de importancia.

1.3.5.6 Características del clima organizacional

Para Alcocer (2003) “el sistema organizacional genera un determinado clima organizacional, repercutiendo sobre el comportamiento” .

“Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo: desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características” Alcocer (2003)

Características según Alcocer (2003):

- El clima se refiere a las características del ambiente laboral.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese contexto ambiental.
- El clima tiene repercusiones en la conducta laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo determinado, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

1.4 Formulación del problema

¿Existe una relación entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria Manuel de Piérola Castro Celendín?

1.5 Justificación del estudio

La función de dirigir una institución educativa representa un gran compromiso desde la perspectiva profesional por lo que no sólo debe cumplir roles generales sino también ser un líder eficaz, el cual motive al personal docente y demás trabajadores para que se desempeñen con entusiasmo y dedicación en un ambiente de tranquilidad emocional; la que traerá consigo una variedad de consecuencias para la institución, expresadas en: motivación, empeño, participación, productividad, satisfacción, adaptación, sentido de pertenencia e identificación con los objetivos de la institución.

Salazar. (2006) manifiesta “Nadie en nuestros días pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo de estas...” (p. 1).en la

actualidad, el cambio constante forma parte de cualquier organización, y remarca la relevancia que tienen los líderes en todos los niveles como actores principales y efectores dentro de una institución, por consiguiente, el rol del director de una institución educativa se hace cada vez más importante, como líder de una gestión eficiente y eficaz.

Según el Ministerio de Educación (MED) reformar la educación implica transformar la gestión que desarrollan los directivos de la escuelas, Marco del buen desempeño directivo (2014). En concordancia con el MED, es importante abordar el liderazgo pedagógico del directivo, como una segunda fuerza que influye en el logro de aprendizajes, después de la actuación del docente. Este estudio analiza la acción que realiza el directivo dentro de una Institución Educativa, a través de la percepción de los docentes y su propia autopercepción dentro de un estilo de liderazgo considerado el más apropiado.

En todo tipo de organización, inclusive la educativa, se percibe una atmósfera, un ambiente que parece diferenciarla de otras. Es así como se escucha decir que determinada institución educativa es "competitiva", "conservadora", "agresiva", etc. Simplemente se está refiriendo al clima en dicha organización.

Si las percepciones que tiene el personal de su institución, son negativas, podemos establecer que el clima laboral es desfavorable; de otra manera, si son positivas, encontramos un clima laboral favorable. Cada clima con sus consecuentes repercusiones en el comportamiento de los trabajadores; se tiene que si el clima es desfavorable, repercute en el servicio y también en la atención que se le brinda al usuario (estudiante), viéndose reflejado en una actitud descortés, desinteresada y poco diligente hacia ellos; por tanto, el clima organizacional hay que medirlo o diagnosticarlo para establecer los factores internos de la organización que lo afectan de modo negativo y así definir acciones planificadas que permitan contrarrestar tal efecto.

Al respecto, Chruden y Sherman (1992) referidos por Villar (2006), establecen que "toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras". Dichos autores sostienen

que los directivos deben prestar atención a aspectos como: las necesidades psicológicas y sociales de los colaboradores de la organización, la calidad de los logros aspirados, así como las relaciones internas entre ellos, los componentes de naturaleza física que actúan sobre el comportamiento y desempeño humano. Todos ellos contribuyen a crear e inciden sobre el clima organizacional.

Investigadores se han preocupado por presentar alternativas para orientar la gestión de liderazgo del director, quien debe asumir un rol transformador, cuya contribución minimizaría la incertidumbre y desmoralización que se percibe a nivel de muchos planteles educativos.

En sintonía con Bass (1985) citado por Salazar (2006) quien sostiene que para lograr un liderazgo transformacional se requiere que en el líder predomine un conjunto de factores y/o dimensiones. Estos son importantes para dirigir a los docentes y demás agentes educativos hacia objetivos que la educación demanda en tiempos de cambio.

Las dimensiones que debe tener todo líder de este tipo son: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual. Este estudio, es importante porque proporciona un análisis de aquellas dimensiones predominantes del liderazgo transformacional que posee la actual directora. Estos resultados sirven también de orientación a los directivos, personal docente y agentes educativos, para fomentar un clima favorable y procesos con criterios de calidad.

El presente estudio de investigación resulta importante porque proporciona un análisis sobre este tipo de liderazgo directivo, aplicado en una Institución Educativa secundaria de Celendín-Cajamarca, con el propósito de que los resultados puedan servir como aporte para investigaciones futuras.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el clima organizacional con el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín.

1.6.2 Hipótesis específica

- El liderazgo transformacional que ejerce el director tiene relación directa con el clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín.
- Existe un nivel de relación significativa entre el clima organizacional con el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín.
- El clima organizacional tiene relación directa con el liderazgo transformacional en la Institución Educativa Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín.

1.7 Objetivos

1.7.1 General

Determinar la relación existente entre el clima organizacional con el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria Manuel de Piérola Castro a partir de las percepciones de los docentes y la propia autopercepción del director.

1.7.2 Específicos

- Identificar el nivel del clima organizacional y el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria Manuel de Piérola Castro a partir de la percepción de los docentes y la autopercepción del director.
- Identificar el nivel de relación entre el clima organizacional con el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria Manuel de Piérola Castro según la percepción de los docentes.
- Identificar la relación entre el clima organizacional con el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria

Manuel de Piérola Castro a partir de la percepción de los docentes y la autopercepción del director.

- Validar los instrumentos de aplicación por criterio a juicio de expertos

MARCO METODOLÒGICO

2. Método

2.1 Tipo de investigación

Gomero, G. y Moreno, J. (1997) Proceso de la Investigación Científica;
Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las

necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.

La investigación fue de tipo Básica, como consecuencia del estudio referente a la relación del clima organizacional y el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria Manuel de Piérola Castro Celendín

2.2 Nivel de investigación.

El nivel de la investigación se enfocó en lo Correlacional.

Hernández R. (2004) Metodología de la Investigación; “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Hernández R. (2004) Metodología de la Investigación; “los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular)”

2.3 Método de Investigación

2.3.1 Método. Para realizar la investigación se utilizó los métodos deductivo y correlacional.

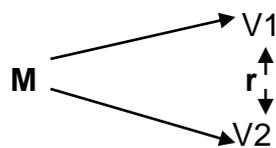
- **Método Deductivo:** Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permittiéndonos partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.
- **Método Correlacional:** Permittió estudiar la relación entre nuestras variables de estudio.

2.4 Diseño de la Investigación

Hernández R. (2004) Metodología de la Investigación; “los diseños transeccionales correlacionales– causales; estos diseños describen

relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales". Así mismo "En estos diseños los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado" **Hernández R. (2004)**

En la presente investigación se utilizó el diseño correlacional, según el siguiente esquema:



Donde:

M : Muestra de estudio

V1: Liderazgo Transformacional

V2: Clima organizacional

r : Correlación

2.5 Variables, operacionalización

2.5.1 Variables

Variable 1: Liderazgo Transformacional

Definición conceptual: Es aquel proceso de liderazgo que trasciende los intereses personales por el bien de la organización, donde no se acepta el estado de las cosas, sino que existe un esfuerzo apasionado por cambiarlo, transformando las aspiraciones, los ideales, las motivaciones y los valores de los seguidores, generando un efecto profundo y extraordinario en éstos.

Definición operacional: Es aquel proceso de liderazgo, que pone de manifiesto características de actitudes y comportamientos vinculados con aspectos como carisma, consideración individual, estimulación intelectual, motivación inspiracional, tolerancia

psicológica, cultura de la participación, actuación del directivo e influencia idealizada, generando influencia en los seguidores.

El liderazgo transformacional implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas. (Bernal A. 2001)

Es una etapa en que el líder se convierte en líder de líderes, capaz de descentralizar el poder, entre todos los trabajadores de la institución, tal es así que Robbins, (2004), afirma que hay líderes que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y que llegan a tener un efecto profundo y extraordinario en ellos. Se trata de los líderes transformacionales.

Si bien, primigeniamente se aplicó en las ciencias de la administración, con las organizaciones empresariales; en las ciencias de la educación, tuvo su aplicabilidad en las instituciones educativas, de allí que en la perspectiva de Murillo, Barrio y Pérez-Albo (1999) acoten que el tipo de liderazgo transformacional “parte de la contribución de los directivos escolares al logro de los objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza por tanto, por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios” (p. 104).

Variable 2: Clima organizacional

Definición conceptual: Es el conjunto de propiedades del ambiente laboral (motivación, actitudes comportamientos), percibida directa o indirectamente por los trabajadores y que se supone son una fuerza que influye en la conducta de éstos.

Definición operacional: Es el conjunto de dimensiones que se conjugan en el proceso organizacional, generando actitudes y comportamientos en los colaboradores, basados principalmente en tres dimensiones: identidad institucional, relaciones interpersonales y dinámica institucional.

Según Acero (2003): “Es la percepción que las personas poseen sobre las características de la organización y que está influenciado por sus vivencias y experiencias pasadas, asimismo considerando la interacción, identificación y estructura de la institución” (P.58)

Tagiuri y Litwin, citados 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”.

Al respecto, estos autores establecen que el clima organizacional es producto de las interacciones internas de los diferentes elementos de la organización.

2.5.2 Operacionalizaciòn

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
<p style="text-align: center;">V1: Liderazgo Transformacional</p>	<p style="text-align: center;">Influencia Idealizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes. ➤ Hace sentir a los demás orgulloso/a de trabajar conmigo. ➤ Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber. ➤ Va más allá de su propio interés por el bien del grupo. ➤ Se ha ganado el respeto del profesorado por su forma de actuar. ➤ Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma. ➤ Demuestra un sentido de autoridad y confianza. ➤ Enfatiza la importancia de una misión común. 	<p style="text-align: center;">Cuestionario</p>
	<p style="text-align: center;">Motivación Inspiracional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habla de forma optimista sobre el futuro. ➤ Habla entusiastamente acerca de las necesidades que deben ser satisfechas. ➤ Presenta una convincente visión del futuro. ➤ Expresa confianza en que las metas serán cumplidas. 	

	<p>Estimulación Intelectual</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporciona a los demás formas nuevas de enfocar problemas. ➤ Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas. ➤ Hace ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos. ➤ Sugiere nuevas formas de completar el trabajo. 	
	<p>Consideración Individualizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores. ➤ Trata a los demás individuos más que como miembro de un grupo. ➤ Considera que tiene necesidades y habilidades diferentes. ➤ Ayuda a los demás a mejorar sus capacidades. 	

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
<p style="text-align: center;">V2: Clima organizacional</p>	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambientes físicos adecuados. ➤ Ambientes libres de hostilidad. ➤ Cumplimiento de objetivos. 	Cuestionario
	Comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expresa lo que piensa sin ofender a los demás. ➤ Sabe crear un ambiente de confianza. ➤ Trata bien a las personas. ➤ Promueve el respeto mutuo 	
	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Confianza en el equipo de trabajo ➤ Brinda información necesaria para el trabajo eficaz y eficiente. ➤ Brinda un trato justo. ➤ Encuentra soluciones apropiadas para los problemas 	
	Identidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso con la institución (visión y misión) ➤ Trabajo en base a objetivos de la I.E ➤ Cohesión entre el personal ➤ Participación en las actividades 	

		➤ Satisfacción por la labor realizada	
--	--	---------------------------------------	--

2.6 Población y muestra

A. Población

Oseda, (2008, p.120) “La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”.

La investigación abarcó tomando como referencia los 20 docentes, 5 administrativos y 4 personal jerárquico de la Institución Educativa “Manuel de Piérola Castro” de la Provincia de Celendín.

B. Muestra

Oseda, (2008, p.121) “La muestra es una parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de aquella. Esta es la principal propiedad de la muestra (poseer las principales características de la población) la que hace posible que el investigador, que trabaja con la muestra, generalice sus resultados a la población”.

“Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico. La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso” Oseda, (2008, p.121)

Muestra probabilística: Subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta presentan la misma posibilidad de ser elegidos. **Muestra no probabilística:** Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos depende de las características de la investigación, y no se requiere de la probabilidad. En la presente investigación está conformada por 20 docentes de la Institución Educativa Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín, por ser la población estadísticamente manejable, siendo además no probabilística, elección realizada por criterio propio del investigador.

Tabla 1

Distribución demográfica de los participantes según género

MUESTRA		
DOCENTES	CANTIDAD	%
Varones	13	65
Mujeres	07	35

Total	20	100
-------	----	-----

Fuente: Registro Estadístico de la I.E. Extraído del MED- 2018

En la tabla se observa que del total de la muestra, 13 (65%) de los participantes son del género masculino y 7 (35%) son del género femenino.

Criterios de inclusión:

- Docentes que laboran en la Institución Educativa “Manuel de Piérola Castro”-Celendín.
- Docentes que laboran en el nivel secundario y que estén de acuerdo para participar de este estudio.

Criterios de exclusión:

- Docentes que no laboran en la Institución Educativa.
- Docentes que no están de acuerdo en participar en este estudio.
- Docentes que se encuentran de vacaciones, descanso médico, y personal no docente: auxiliares, personal de limpieza, etc.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Variable	Técnica	Instrumento
Liderazgo transformacional	Encuesta	Cuestionario
Clima organizacional	Encuesta	

2.7.1 Descripción de las técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada en la investigación para la recolección de los datos es la encuesta.

Carrasco (2009), la encuesta es "una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo". (p. 314).

Según (Ferrer, 2010, p.7). “La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado”. “En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación”.

2.7.2 Descripción de los instrumentos

En la presente investigación se utilizó el cuestionario como instrumento para medir las variables y recabar los datos provenientes de los docentes de la Institución Educativa Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín Según (Osorio, 2016, p.4). “El Cuestionario es un instrumento de investigación. Este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa”. “El Cuestionario es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve. En su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas”.

Bernal (2010), "el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación". (p. 250)

Para el recojo de información se utilizaron dos cuestionarios, los cuales están medidos en escala de Likert. El primer instrumento es para medir la variable Liderazgo transformacional del director y el segundo instrumento para medir la variable clima organizacional.

2.7.3 Validación de los instrumentos

Los cuestionarios utilizados en la investigación fueron instrumentos estandarizados y adaptados a nuestra realidad educativa. Cada instrumento fue sujeto a la evaluación de juicio de expertos para ser validados.

2.7.3.1 Validez del cuestionario liderazgo transformacional

El cuestionario acerca del liderazgo transformacional en la Institución Educativa Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín, fue sometido a criterio de un grupo de jueces expertos, integrado por docentes de reconocida trayectoria, entre Magister y Doctores que laboran en la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo; quienes informaron que se encontraban de acuerdo con la estructura del

instrumento, quedando expedito para su aplicación a la muestra seleccionada.

2.7.3.2 Validez del cuestionario clima organizacional

El cuestionario que mide el clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria "Manuel de Piérola Castro" Celendín, fue sometido a criterio de un grupo de jueces expertos, integrado por docentes de reconocida trayectoria, entre Magister y Doctores que laboran en la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo; quienes informaron que se encontraban de acuerdo con la estructura del instrumento, quedando expedito para su aplicación a la muestra seleccionada.

2.7.4 Confiabilidad de los instrumentos

Según Hernández y otros (1999, como se citó en Carrasco, 2009, p. 340), manifestaron que "la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados".

En tal sentido para determinar la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó el prueba a una población de 20 docentes con las mismas características de la muestra de estudio, y posteriormente se realizó la prueba estadística de Alfa de Cronbach

Alfa de cronbach	Nº de elementos
0,864	20

El coeficiente obtenido denota una elevada consistencia interna entre los ítems que conforman el instrumento ya que el resultado de cálculo correspondiente fue de 08,64 lo que evidencia que las preguntas del cuestionario aportaron de manera significativa a la definición de las variables que se desean investigar, debido a estos resultados se puede decir que el instrumento es muy confiable.

2.7.4.1 Confiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional.

Para establecer la confiabilidad del instrumento se utilizó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach, debido a que los ítems del instrumento liderazgo directivo están medidos en escala de Likert.

En tal sentido para determinar la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó la prueba a 20 docentes con las mismas características de la muestra de estudio, utilizando el cuestionario de liderazgo transformacional.

Si bien la investigación se centrará en las cuatro dimensiones de Liderazgo Transformacional: Influencia idealizada, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual, Consideración individualizada, el cuestionario aplicado recoge información del liderazgo Transaccional y liderazgo Laissez Faire. En ese sentido, el siguiente análisis determina la fiabilidad de la escala utilizada para el instrumento total, esto es en sus 45 reactivos o preguntas. Así mismo, la escala de calificación considerada para este instrumento es:

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

Tabla 2

Análisis de la confiabilidad del área Influencia Idealizada

Ítems	Media	D.E	f_{itc}
Ítem 6	2.98	1.18	0.77
Ítem 10	3.13	1.30	0.79
Ítem 14	2.95	1.27	0.82
Item18	2.96	1.25	0.81
Items21	2.91	1.24	0.80
Ítem 23	2.98	1.22	0.73

Ítem 25	2.87	1,21	0.83
Ítem 34	2,78	1.24	0.83
Alfa de Cronbach = 0.95*			

Los resultados permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0.20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach asciende a 0.95, el cual es significativo, lo que permite concluir que el área de Influencia idealizada presenta **confiabilidad**

Tabla 3

Análisis de la confiabilidad del área Motivación inspiracional

Ítems	Media	D.E	r_{itc}
Ítem 9	3.12	1.23	0.77
Ítem 13	2.97	1.27	0.79
Ítem 26	3.01	1.26	0.80
Item36	2.97	1.28	0.84
Alfa de Cronbach = 0.95*			

En lo que concierne al área de Motivación inspiracional, los hallazgos permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0.20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach asciende a 0.95, el cual es significativo, lo que permite concluir que el área presenta confiabilidad que permite concluir que el área presenta confiabilidad.

Tabla 4

Análisis de la confiabilidad del área Estimulación intelectual

Ítems	Media	D.E	r_{itc}
Ítem 2	2.91	1.24	0.74
Ítem 8	2.87	1.27	0.76
Ítem 30	2.89	1.34	0.81
Item32	2.95	1.32	0.81
Alfa de Cronbach = 0.94*			

Los resultados permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0.20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach asciende a 0.94, el cual es significativo, lo que permite concluir que el área de Estimulación intelectual presenta confiabilidad

Tabla 5

Análisis de la confiabilidad del área Consideración individualizada

Ítems	Media	D.E	r_{itc}
Ítem 15	3.02	1.31	0.74
Ítem 19	2.91	1.24	0.70
Ítem 29	2.77	1.22	0.79
Item31	2.90	1.24	0.79
Alfa de Cronbach = 0.94*			

Los resultados del área de Consideración Individualizada, permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0.20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach asciende a 0.94, el cual es

significativo, lo que permite concluir que el área presenta confiabilidad.

Tabla 6

Análisis generalizado de la confiabilidad de la prueba Liderazgo transformacional

Ítems	Media	D.E	r _{itc}
Influencia idealizada	23.60	8.45	0.97
Motivación inspiracional	23.78	8.69	0.97
Estimulación intelectual	23.08	8.66	0.96
Consideración individualizada	23.29	8.40	0.95
Alfa de Cronbach = 0.99*			

Los resultados del análisis generalizado de la confiabilidad de la prueba de liderazgo transformacional, incluyendo las áreas como si fueran ítems permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0.20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach asciende a 0.99, lo que permite concluir que la prueba de Liderazgo Transformacional presenta confiabilidad.

2.7.4.2 Confiabilidad del instrumento del clima organizacional

Para determinar el grado de confiabilidad del instrumento se aplicó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach, debido a que los ítems del instrumento están medidos en escala de Likert.

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó la prueba a 20 docentes con las mismas características de la muestra de estudio, utilizando el cuestionario de clima organizacional.

La investigación se centrará en las cuatro dimensiones del clima organizacional: Estructura, comportamiento organizacional, relaciones interpersonales, identidad. En ese sentido, el siguiente análisis determina la fiabilidad de la escala utilizada para el instrumento total.

Tabla 7

Análisis de la confiabilidad del área Estructura

Ítems	Media	D.E	r_{itc}
Ítem 4	2.97	1.05	0.71
Ítem 5	3.05	1.18	0.60
Ítem 7	3.02	1.11	0.70
Item 10	3.15	1.05	0.68
Alfa de Cronbach = 0.90*			

En lo que se refiere al área de estructura, los resultados permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0.20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach asciende a 0.90, el cual es significativo, lo que permite concluir que el área presenta confiabilidad.

Tabla 8

Análisis de la confiabilidad del área Comportamiento organizacional

Ítems	Media	D.E	r_{itc}
--------------	--------------	------------	------------------------

Ítem 1	3.07	1.12	0.73
Ítem 8	3.28	1.11	0.69
Ítem 12	3.19	1.12	0.69
Item 15	2.97	1.03	0.69
Alfa de Cronbach = 0.88*			

En lo que se refiere al área de comportamiento organizacional, los resultados permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0.20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach asciende a 0.88, el cual es significativo, lo que permite concluir que el área presenta confiabilidad.

Tabla 9

Análisis de la confiabilidad del área Relaciones interpersonales

Ítems	Media	D.E	r_{itc}
Ítem 2	3.10	1.16	0.78
Ítem 6	3.16	1.05	0.74
Ítem 9	3.11	1.15	0.76
Item 11	3.00	1.14	0.81
Alfa de Cronbach = 0.93*			

En el área de Relaciones interpersonales, los resultados permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores

a 0.20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach asciende a 0.93, el cual es significativo, lo que permite concluir que el área presenta confiabilidad.

Tabla 10

Análisis de la confiabilidad del área Identidad

Ítems	Media	D.E	r_{itc}
Ítem 3	2.98	1.09	0.64
Ítem 13	2.91	1.03	0.62
Ítem 14	2.63	1.08	0.58
Item 16	2.97	1.19	0.69
Alfa de Cronbach = 0.88*			

En el área de Identidad, los resultados permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0.20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach asciende a 0.88, el cual es significativo, lo que permite concluir que el área presenta confiabilidad.

Tabla 11

Análisis generalizado de la confiabilidad del clima organizacional

Ítems	Media	D.E	r_{itc}
Estructura	27.64	7.54	0.91
Comportamiento organizacional	18.32	5.15	0.92

Relaciones interpersonales	30.60	8.85	0.93
Identidad	20.87	5.90	0.91
Alfa de Cronbach = 0.98*			

Los resultados del análisis generalizado de la confiabilidad de la Prueba de Clima Organizacional, incluyendo las áreas como si fueran ítems permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0.20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach asciende a 0.98, lo que permite concluir que la Prueba de Clima Organizacional presenta confiabilidad.

2.8 Métodos de análisis de datos

La información obtenida se presentará en cuadros y gráficos, a partir de las distribuciones de frecuencias encontradas. Para la parte analítica se empleará un modelo comparativo de dos poblaciones independientes, utilizándose el método de 2 proporciones, aplicándosele la prueba de correlación de Pearson para establecer su validez estadística. Los recursos para el análisis de la información serán los software estadísticos SPSS versión 19.0 y EPIINFO 2000, además el programa de optimización de tamaños de muestra SOTAM.

Modelo Estadístico de la prueba Pearson

El coeficiente de correlación de Pearson, que se simboliza con la letra minúscula r , se calcula dividiendo la suma de los productos de las desviaciones de cada variante de X e Y, con respecto a sus medias (suma que se denomina covarianza de X e Y), por el producto de las desviaciones estándar de ambas variables. En forma práctica, el coeficiente de correlación de Pearson es:

2.9

Aspectos éticos

En el trabajo se ha respetado las normas y convencionales observables en la redacción de un informe de investigación científica en el campo educativo. Se tuvo en cuenta las recomendaciones del Manual de Publicaciones APA (2010). Se respetaron los derechos de autor y se protegió la identidad de los sujetos encuestados. Además, los datos recolectados se procesaron en forma veraz y objetiva para garantizar la validez de los resultados comunicados en este informe. Por lo tanto, la investigación obtuvo información sumamente auténtica y confiable.

RESULTADOS

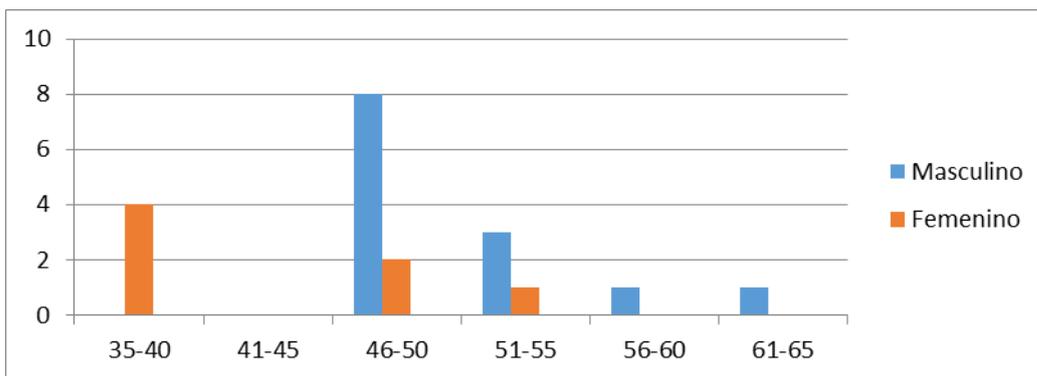
3.1 Análisis de los Resultados

En esta parte se presenta los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los docentes de la Institución Educativa “Manuel de Piérola Castro” con el fin de alcanzar los objetivos. Además de acompañar dicha información con sus respectivos cuadros estadísticos, gráficos e interpretaciones.

3.1.1 Población: El estudio fue de un total de 20 docentes, en quienes se observan cambios que se reflejan en el trabajo dentro de la I.E. debido al liderazgo que ejerce el Director en la Institución.

Tabla Nº 12: Género y Edad de los participantes

EDAD	SEXO		Total
	M	F	
35 – 40	00	04	04
41 – 45	00	00	00
46 – 50	08	02	10
51 – 55	03	01	04
56 – 60	01	00	01
61- 65	01	00	01
TOTAL	13	07	20



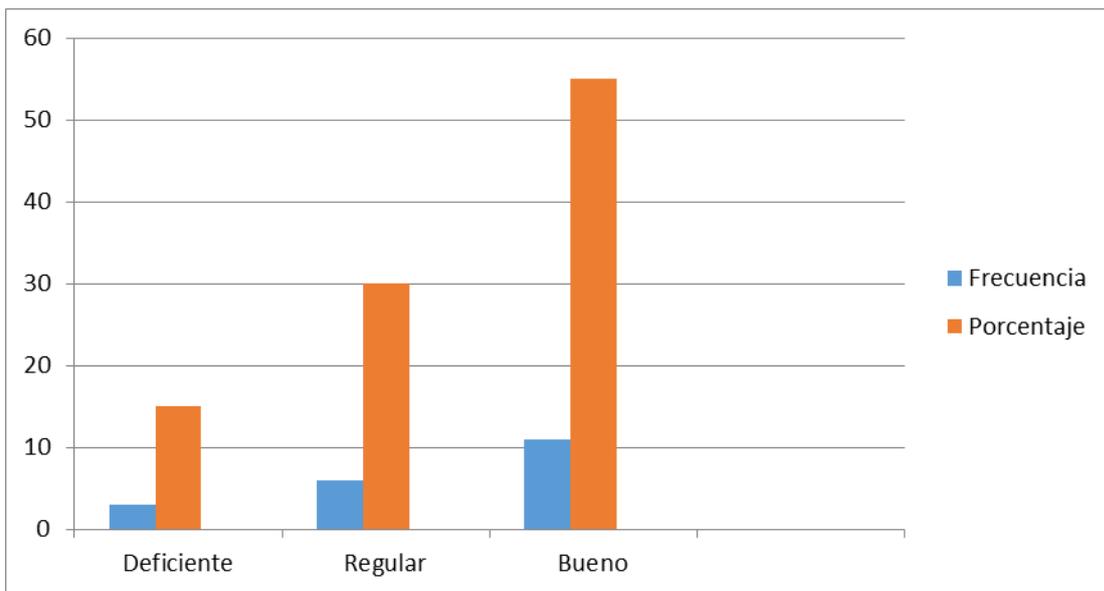
Del total de la muestra de docentes que se tomaron en cuenta para la aplicación de la encuesta, 4 de ellos están dentro de las edades de 35 a 40 años, 10 de ellos

están entre las edades de 46 y 50 años, 4 entre 51 y 55 años, 1 entre las edades de 56 y 60, y 61 y 65 años de edad.

3.1.2 Variable 1: Clima organizacional

Tabla N°13: Frecuencia y porcentajes de la dimensión estructura

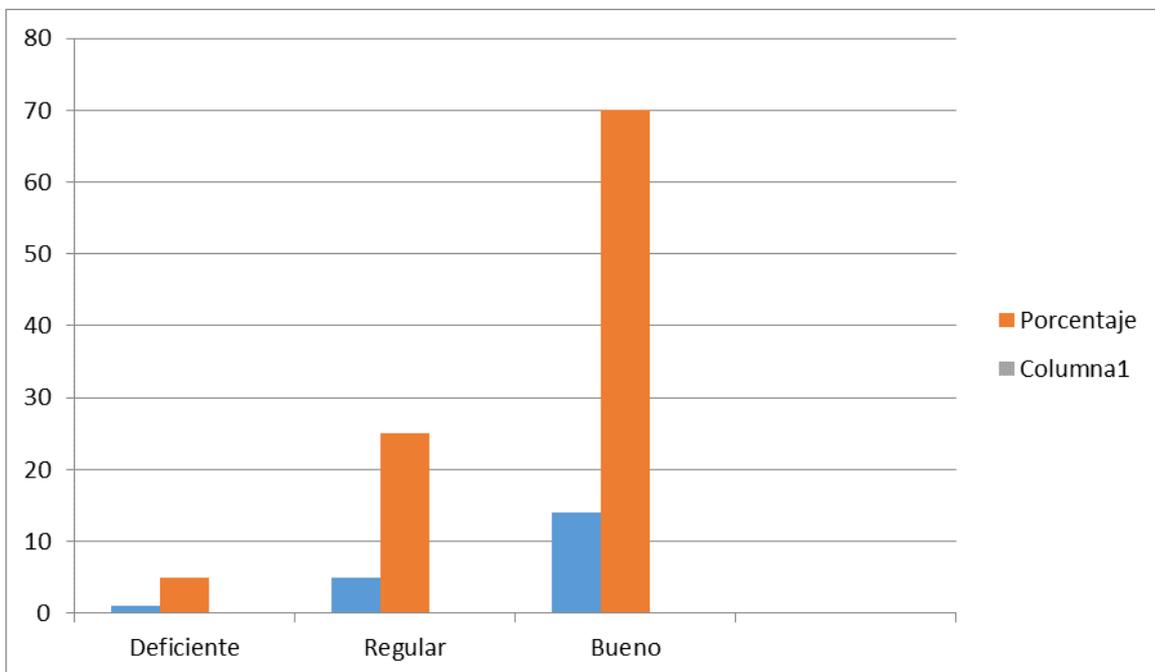
Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	3	15,0	15,0
Regular	6	30,0	45,0
Bueno	11	55,0	100,0
Total	20		



Encontramos que en cuanto a la dimensión estructura, de los 20 participantes 3 respondieron deficiente equivalente al 15%, 6 respondieron regular equivalente a 30% y 11 respondieron que hay un buen clima organizacional con un 55%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 60%

Tabla N°14: Frecuencia y porcentajes de la dimensión comportamiento organizacional

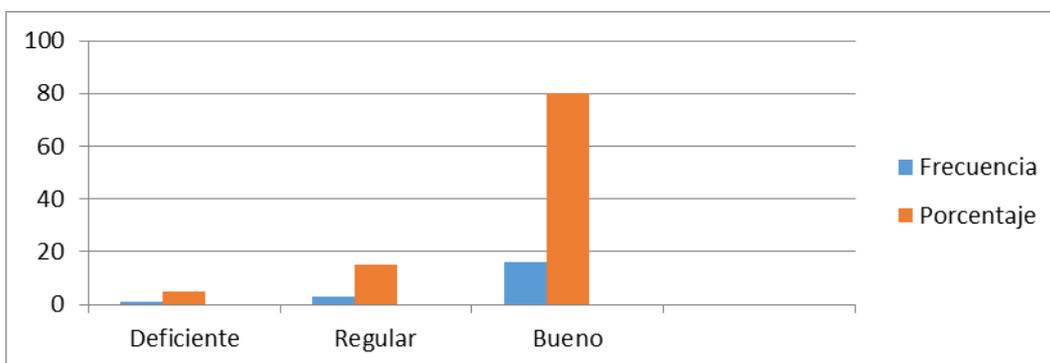
Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	5,0	5,0
Regular	5	25,0	30,0
Bueno	14	70,0	100,0
Total	20		



Según los resultados obtenidos en la dimensión comportamiento organizacional de la variable mencionada, encontramos que de los 20 participantes 1 respondieron deficiente equivalente al 5%, 5 respondieron regular equivalente a 25% y 14 respondieron que hay un buen clima organizacional con un 70%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 35%

Tabla N°15: Frecuencia y porcentajes de la dimensión Relaciones interpersonales

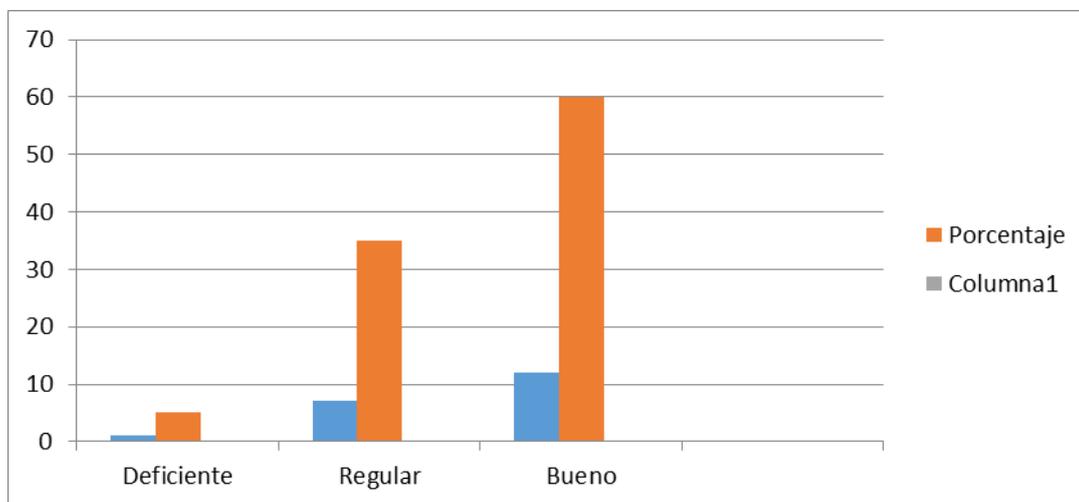
Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	5,0	5,0
Regular	3	15,0	20,0
Bueno	16	80,0	100,0
Total	20		



De acuerdo con los datos obtenidos a partir de la encuesta, el 5% de docentes manifiestan ser deficiente las relaciones interpersonales que hay en la I.E, mientras que el 15%, que comprende a 3 docentes, opinan que es regular, y el grupo mayoritario, es decir 16 docentes que representa al 80% del total de la muestra estudiada, manifestó ser bueno.

Tabla N°16: Frecuencia y porcentajes de la dimensión Identidad

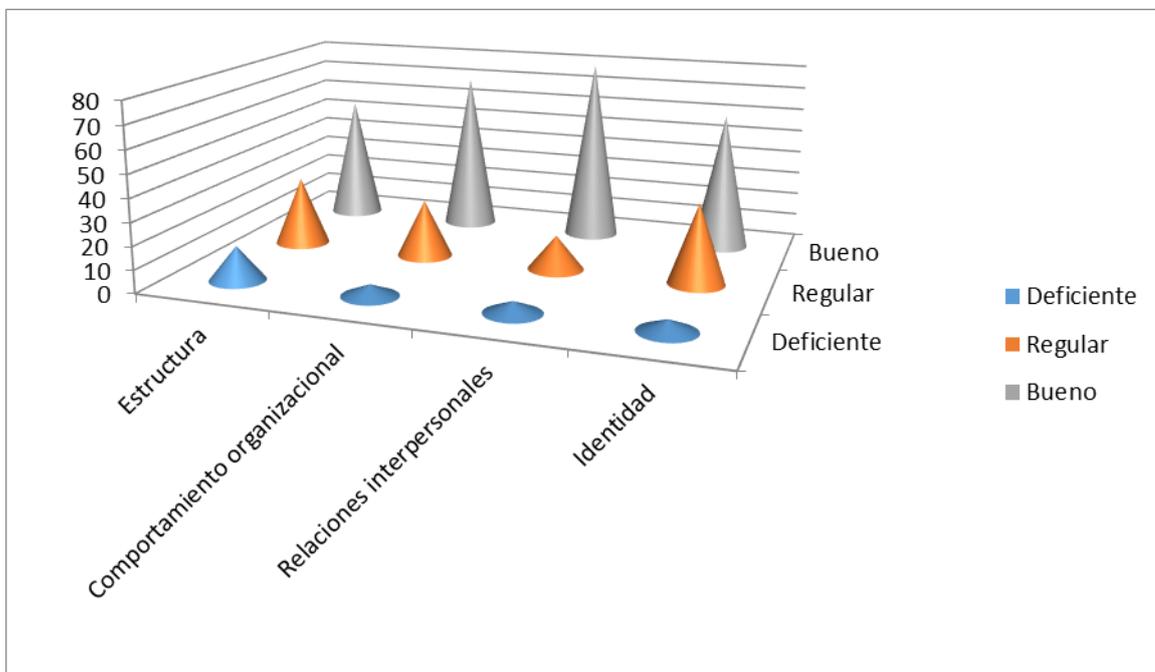
Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	5,0	5,0
Regular	7	35,0	40,0
Bueno	12	60,0	100,0
Total	20		



Según datos obtenidos, el 5% de los docentes consultados a razón de 1 docente, opinó que es deficiente la identidad que se tiene con la I.E, un 35% que representa a 7 docentes certifica que es regular, el 60%, es decir 12 de ellos opinó que, la identidad que se vive con la I.E es buena.

Tabla 17: Análisis generalizado de la variable clima organizacional

Valoración	Deficiente	Regular	Bueno
Dimensión			
Estructura	15,0	30,0	55,0
Comportamiento organizacional	5,0	25,0	70,0
Relaciones interpersonales	5,0	15,0	80,0
Identidad	5,0	35,0	60,0

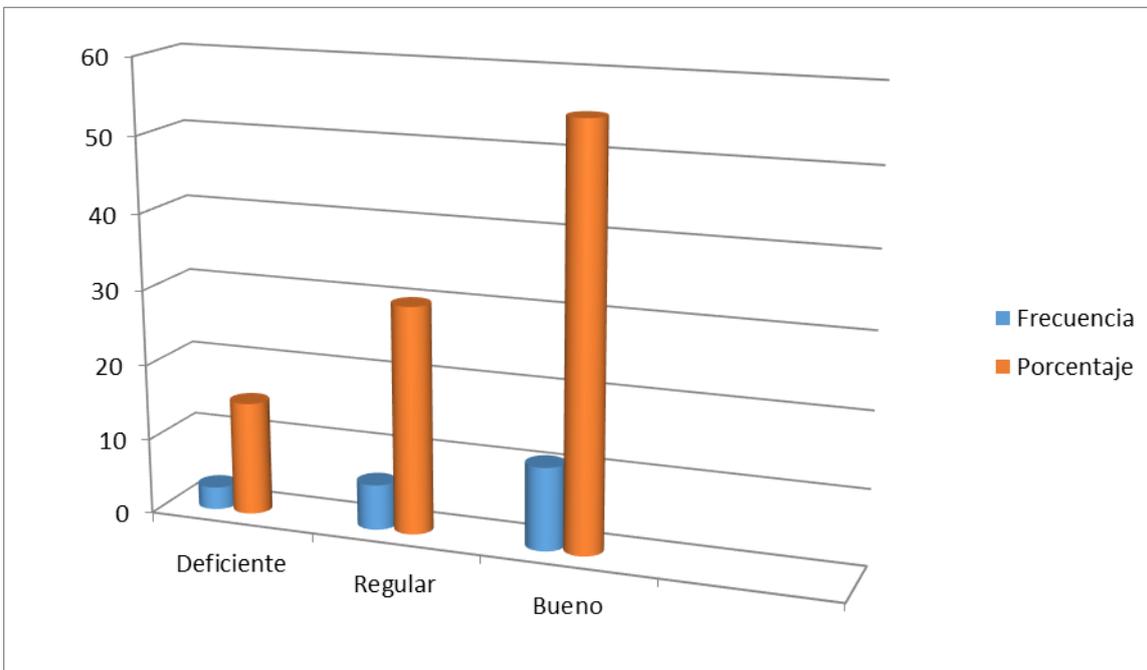


De acuerdo al análisis general de las dimensiones de la variable clima organizacional, se obtiene como resultado que la escala de calificación que sobresale en las 4 dimensiones evaluadas es la de **bueno**, obteniéndose en cuanto a estructura 55%, en comportamiento organizacional 70%, en relaciones interpersonales 80% y en identidad 60%; con ello se puede concluir que el clima organizacional que se tiene en la I.E secundaria “Manuel de Piérola Castro” es adecuada según la opinión de los docentes participantes en la muestra de estudio.

3.1.3 Variable 2: Liderazgo transformacional

Tabla N°18: Frecuencia y porcentajes de la dimensión Influencia idealizada

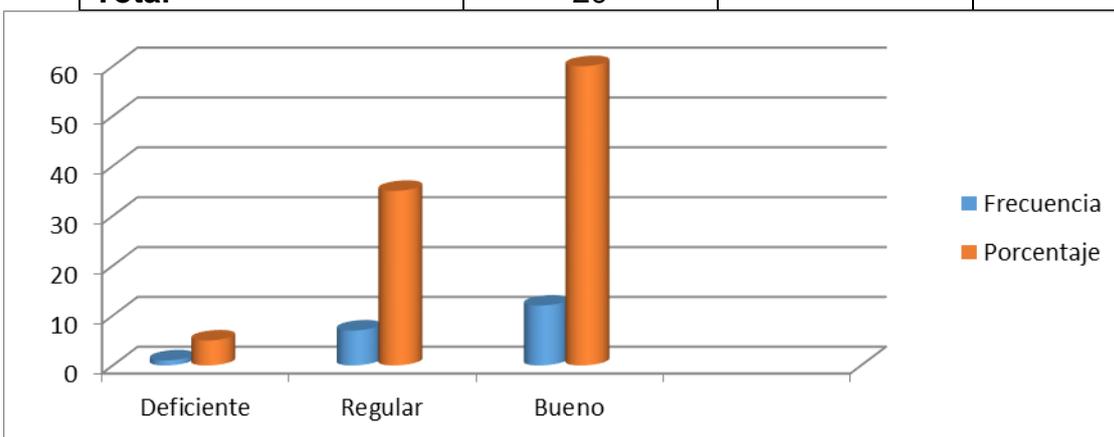
Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	3	15,0	15,0
Regular	6	30,0	45,0
Bueno	11	55,0	100,0
Total	20		



Se tiene que de los 20 participantes 3 respondieron deficiente equivalente al 15%, 6 respondieron regular equivalente a 30% y 11 respondieron que hay una buena influencia idealizada con un 55%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 45%

Tabla N°19: Frecuencia y porcentajes de la dimensión Motivación inspiracional

Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	5,0	5,0
Regular	7	35,0	40,0
Bueno	12	60,0	100,0
Total	20		

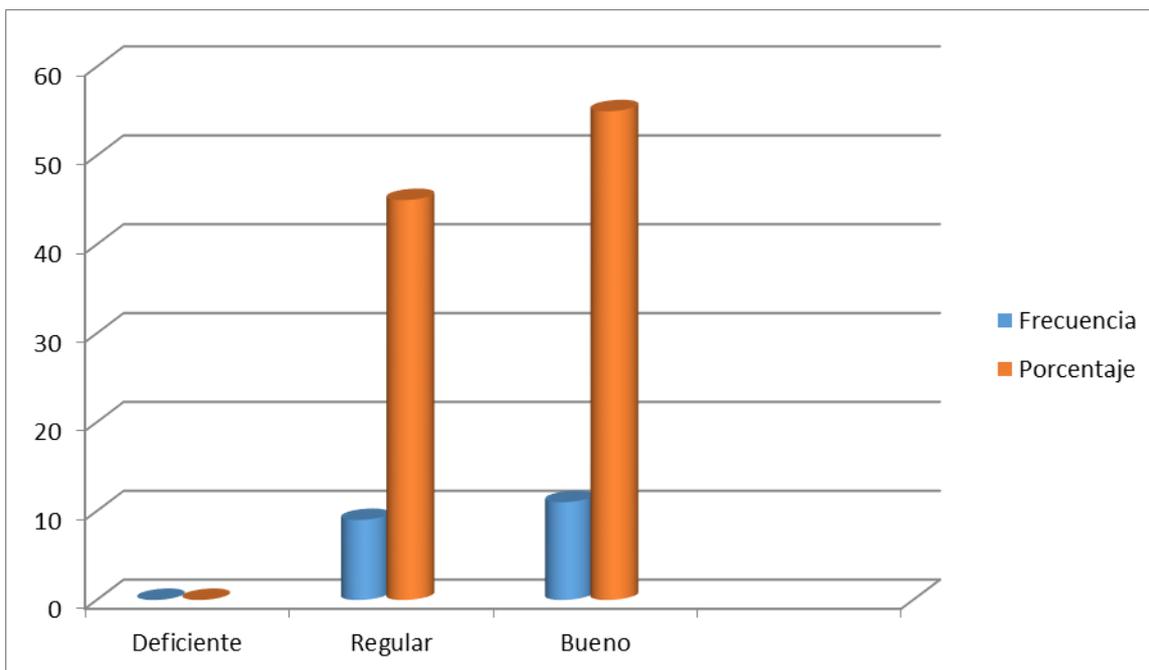


En esta tabla encontramos que de los 20 participantes 1 respondió deficiente equivalente al 5%, 7 respondieron regular equivalente a 35%% y 12 respondieron que hay un buena motivación inspiracional con un 60%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 40%

Tabla N°20: Frecuencia y porcentajes de la dimensión Estimulación intelectual

Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
----------------------	------------	------------	------------

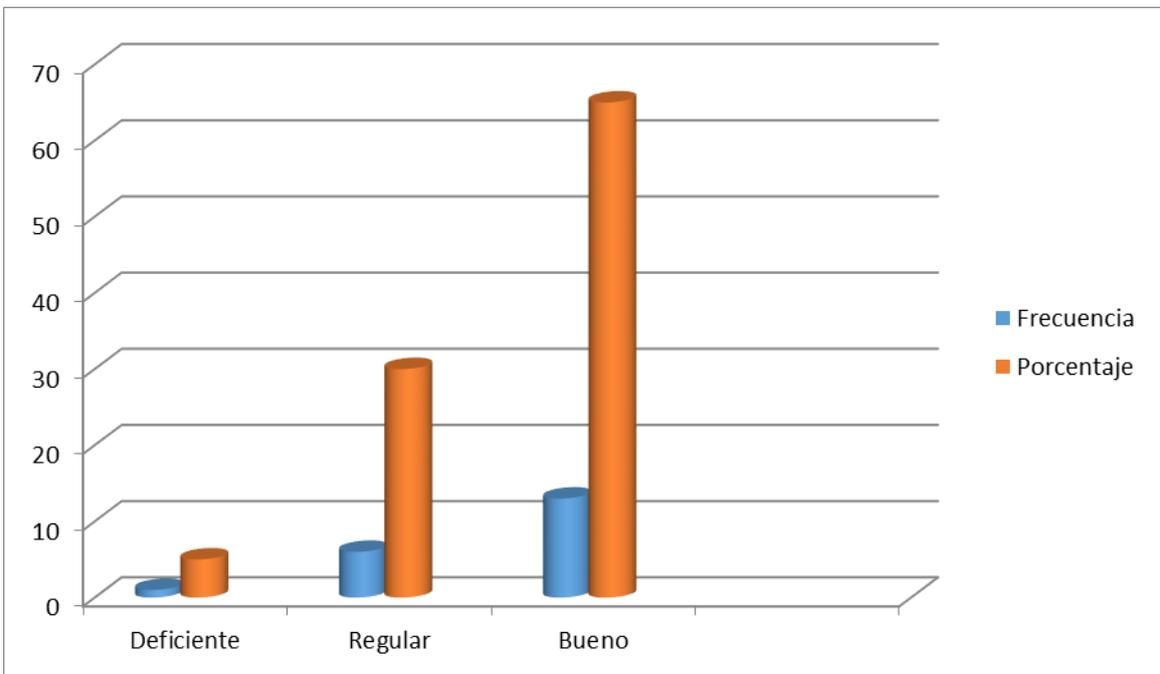
			acumulado
Deficiente	0	0,0	0,0
Regular	9	45,0	45,0
Bueno	11	55,0	100,0
Total	20		



De acuerdo a los resultados encontramos que de los 20 participantes ninguno respondió deficiente equivalente al 0%, 9 respondieron regular equivalente a 45% y 11 respondieron que hay una buena estimulación intelectual con un 55%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 45%

Tabla N°21: Frecuencia y porcentajes de la dimensión Consideración individualizada

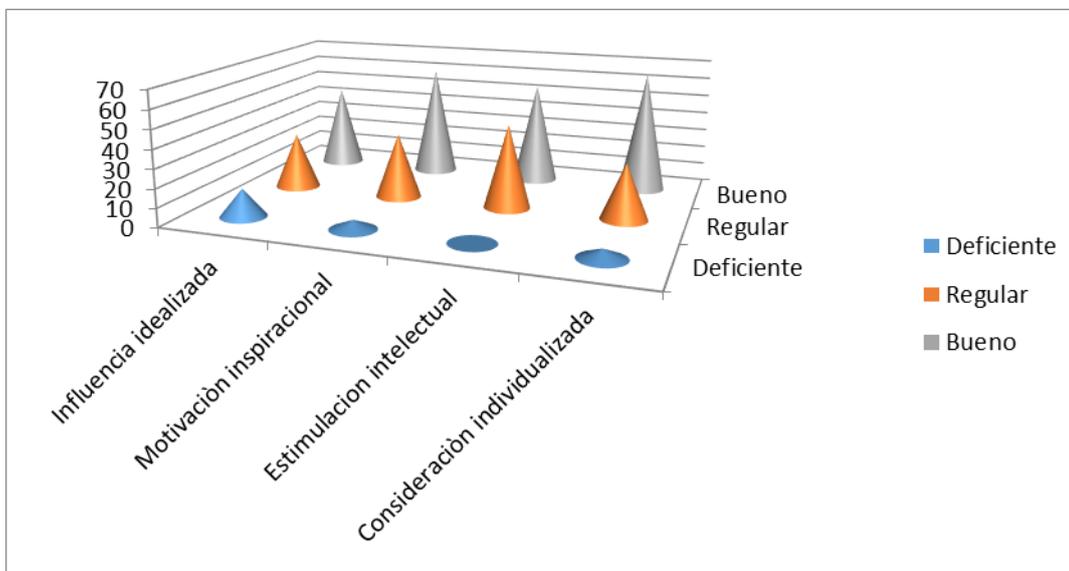
Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	5,0	5,0
Regular	6	30,0	35,0
Bueno	13	65,0	100,0
Total	20		



De acuerdo a los resultados encontramos que de los 20 participantes 1 respondió deficiente equivalente al 5%, 6 respondieron regular equivalente a 30% y 13 respondieron que hay una buena consideración individualizada con un 65%. Además tenemos que entre el regular y el deficiente suman un 40%

Tabla 22: Análisis generalizado de la variable liderazgo transformacional

Valoración	Deficiente	Regular	Bueno
Dimensión			
Influencia idealizada	15,0	30,0	45,0
Motivación inspiracional	5,0	35,0	60,0
Estimulación intelectual	0,0	45,0	55,0
Consideración individualizada	5,0	30,0	65,0



De acuerdo al análisis general de las dimensiones de la variable liderazgo transformacional, se obtiene como resultado que la escala de calificación que sobresale en las 4 dimensiones evaluadas es la de **buena**, obteniéndose en cuanto a influencia idealizada 45%, en motivación inspiracional 60%, en estimulación intelectual 55% y en identidad 65%; con ello se puede concluir que el liderazgo transformacional que ejerce el director de la I.E secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín tiene mucha aceptación, según la opinión de los docentes participantes en la muestra de estudio.

PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

La información obtenida se presentó en cuadros y gráficos, a partir de las distribuciones de frecuencias encontradas.

Para la parte analítica se empleará un modelo comparativo de dos poblaciones independientes, utilizándose el método de 2 proporciones, aplicándosele la prueba de correlación de Pearson para establecer su validez estadística.

Los recursos para el análisis de la información serán los software estadísticos SPSS versión 19.0 y EPIINFO 2000, además el programa de optimización de tamaños de muestra SOTAM.

Contrastación de hipótesis

Planteo de hipótesis general.

H1: El clima organizacional tiene relación significativa con el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín

H0: El clima organizacional no tiene relación significativa con el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín

Modelo Estadístico de la prueba Pearson

El coeficiente de correlación de Pearson, que se simboliza con la letra minúscula r , se calcula dividiendo la suma de los productos de las desviaciones de cada variante de X e Y, con respecto a sus medias (suma que se denomina covarianza de X e Y), por el producto de las desviaciones estándar de ambas variables. En forma práctica, el coeficiente de correlación de Pearson es:

$$r = \frac{N \sum_{i=1}^N (XY) - \left(\sum_{i=1}^N X \right) \left(\sum_{i=1}^N Y \right)}{\sqrt{\left[N \sum_{i=1}^N X^2 - \left(\sum_{i=1}^N X \right)^2 \right] \left[N \sum_{i=1}^N Y^2 - \left(\sum_{i=1}^N Y \right)^2 \right]}}$$

Donde N es el número de datos.

Utilizaremos la siguiente tabla de comparación para establecer el nivel de correlación:



CORRELACIONES			
		Liderazgo transformacional	Clima organizacional
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	0.912**
	Sig.(bilateral)	0.0	0.000
	N	20	20
Clima organizacional	Correlación de Pearson	0,912**	1
	Sig.(bilateral)	0,000	
	N	20	20

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

Al aplicar la formula Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,912 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que existe una relación significativa menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna:

El clima organizacional tiene relación significativa con el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín.

Hipótesis específica

Primera hipótesis específica

H1: El liderazgo transformacional que ejerce el director tiene relación directa con el clima organizacional en la I.E Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín.

HO: El liderazgo transformacional que ejerce el director no tiene relación directa con el clima organizacional en la I.E Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín.

Tabla 23: Correlación entre Liderazgo transformacional y clima organizacional

CORRELACIONES			
		Liderazgo transformacional	Clima organizacional
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	0,883**
	Sig.(bilateral)	0.0	0.000
	N	20	20
Clima organizacional	Correlación de Pearson	0,883**	1
	Sig.(bilateral)	0,000	
	N	20	20
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)			

Al aplicar la fórmula de Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,853 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna:

El liderazgo transformacional del director tiene relación directa con el clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín

Segunda hipótesis específica

H1: El clima organizacional tiene nivel de relación significativa con el liderazgo transformacional del director de la I.E Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín.

HO: El clima organizacional no tiene nivel de relación significativa con el liderazgo transformacional del director de la I.E Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín.

Tabla: 24 Correlación entre Liderazgo transformacional y clima organizacional

CORRELACIONES			
		Liderazgo transformacional	Clima organizacional
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	0,824**
	Sig.(bilateral)	0.0	0.000
	N	20	20
Clima organizacional	Correlación de Pearson	0,883**	1
	Sig.(bilateral)	0,000	
	N	20	20
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)			

Al aplicar la fórmula de Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,824 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy bueno, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna:

El clima organizacional tiene relación significativa con el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín.

Tercera hipótesis específica

H1: El clima organizacional tiene relación directa con el liderazgo transformacional del director de la I.E Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín.

HO: El clima organizacional no tiene relación directa con el liderazgo transformacional del director de la I.E Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín.

Tabla: 25 Correlación entre Liderazgo transformacional y clima organizacional

CORRELACIONES			
		Liderazgo transformacional	Clima organizacional
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	0,725**
	Sig.(bilateral)	0.0	0.000
	N	20	20
Clima organizacional	Correlación de Pearson	0,725**	1
	Sig.(bilateral)	0,000	
	N	20	20

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

Al aplicar la fórmula de Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,725 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy bueno, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna:

El clima organizacional tiene relación directa con el liderazgo transformacional del director de la I.E Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín.

DISCUSIÓN

La presente investigación plantea la siguiente hipótesis alterna de investigación: El clima organizacional tiene relación significativa con el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín. Al aplicar la fórmula Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,912 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy alta, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna.

Estos resultados son apoyados por la investigación de León, (2009) quien concluye que si existe una relación entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional.

Asimismo, los resultados también aducen desde la perspectiva de liderazgo transformacional, que el director proyecta motivación inspiracional, consideración especializada (Cornejo, 2006), logrando a través de ello convencer, liderar y gestionar de forma efectiva, logrando que los docentes colaboren en pro del cumplimiento de objetivos y metas institucionales y por ende se cuenta con un buen clima organizacional. A ello se suma la actitud del director de tender a preocuparse por sus colaboradores, en este caso los docentes (Fischman, 2005), logrando estimular las potencialidades de éstos, tornándolos en intelectuales, creativos, etc. (Bass, 1985).

Por otro lado, hay muestras de buenas relaciones interpersonales, tendiente a asumir riesgos, así como aceptar cambios, lo cual sirve de fuente de motivación, innovación y creatividad en los docentes (Bass, 1985). Asimismo, considera y logra el asertivo manejo del potencial psicológico, atemperando y relativizando las situaciones de conflicto y tensión al interior de la organización (Bass, 1992), creando condiciones para que los docentes participen en la institución, desarrollando en ellos, su propio liderazgo (Leithwood, 1999), mostrando así, buena actuación como directivo (Leithwood, 1999) logrando la aceptación, admiración, respeto y confianza de los colaboradores (Bass, 1992, Fischman, 2005).

La gestión bajo el liderazgo transformacional, muestra en esencia la acción de un liderazgo compartido, lo cual genera un clima organizacional adecuado, producto de la interactividad entre la autoridad y los docentes (Acero, 2007), tornándose en una fuerza que influye en la conducta de éstos (Berrocal, 2006).

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la **hipótesis general**: El clima organizacional tiene relación significativa con el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria "Manuel de Piérola Castro" Celendín esta decisión se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,912 y de acuerdo a la regla de decisión esta **correlación es muy buena** conformidad, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, El clima organizacional tiene relación significativa con el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa "Manuel de Piérola Castro"
2. Para la **primera hipótesis específica**: El liderazgo transformacional del director tiene relación directa con el clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria "Manuel de Piérola Castro" Celendín., esta decisión se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,853 esta **correlación es muy buena** y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis alterna, es decir, el liderazgo transformacional del director tiene relación directa con el clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria "Manuel de Piérola Castro" Celendín.
3. Para la **segunda hipótesis específica**: El clima organizacional tiene relación significativa con el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa "Manuel de Piérola Castro" Celendín, según la prueba de Pearson calculado de 0,824 , esta **correlación es muy buena** y de conformidad de lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, El clima organizacional tiene relación significativa con el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria "Manuel de Piérola Castro" Celendín.
4. En cuanto a la **tercera hipótesis específica**: El clima organizacional tiene relación directa con el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria "Manuel de Piérola Castro" Celendín", según la prueba de Pearson calculado de 0,725, la correlación es buena y de conformidad de lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, El clima organizacional tiene relación significativa directa con el liderazgo

transformacional del director de la Institución Educativa Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín.

5. Los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín
6. El análisis de los resultados nos muestra que las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Manuel de Piérola Castro” Celendín.
7. Existe un nivel bueno, aceptable en todas sus dimensiones del clima organizacional según la perspectiva de los docentes en la I.E “Manuel de Piérola Castro”. Es decir, los docentes consideran que su ambiente de trabajo les permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.
8. El liderazgo transformacional y el clima organizacional se correlacionan de manera directa y significativa en los docentes de Institución Educativa “Manuel de Piérola Castro”
9. El nivel de liderazgo transformacional que ejerce el director es bueno representado por un 75% de los docentes de la Institución Educativas “Manuel de Piérola Castro”
10. Los resultados de investigación evidencian que los cuatro aspectos (dimensiones) influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, son claves para incidir a través del liderazgo transformacional que ejerza el director a la mejora de la calidad educativa con la participación de todos sus actores.

RECOMENDACIONES

1. Promover estudios que de manera experimental determinen la influencia que tiene el Liderazgo Transformacional de los Directores en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas con la finalidad de encontrar alternativas viables para la solución de los problemas que se presenten.
2. Es necesario difundir los resultados obtenidos en la presente investigación, con el propósito de promover un intercambio de ideas entre directivos y docentes de las Instituciones Educativas de la Provincia de Celendín que permitan mejorar la calidad de la educación.
3. Desarrollar un conjunto de investigaciones que permitan fomentar condiciones óptimas para lograr un liderazgo y un clima organizacional favorable en cada Institución Educativa.
4. Promover una cultura de evaluación permanente entre los docentes de las Instituciones Educativas estatales, a fin de que la toma de decisiones sean más acertadas y viables en relación a mejorar el clima organizacional.
5. Proponer que las universidades implementen programas de capacitación a los docentes a fin de desarrollar óptimos niveles de Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional, y puedan cumplir eficientemente su labor educativa.
6. Desarrollar en forma permanente cursos, seminarios, talleres de sensibilización para mejorar el clima organizacional en instituciones educativas estatales, dirigido a directivos y docentes.
7. Sería importante que los docentes y directivos reciban cursos de Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional de tal manera que se garantice un servicio educativo de calidad en cada Institución Educativa.
8. Ampliar en forma integral el presente estudio a otros contextos educativos de la Región Cajamarca, con similares o diferentes características a fin de corroborar, desestimar o encontrar nuevos hallazgos que aporten al estudio del liderazgo y el clima organizacional.

REFERENCIAS

- Contreras, B(2006) Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Freire, S y Miranda A (2014). El rol del director en la escuela. Lima: GRADE
- Pérez, S (2008). El liderazgo facilitador del aprendizaje organizativo en la escuela. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú..
1. Acero, L. (2007). Clima y comportamiento en la organización. Venezuela: Los Andes
 2. Bass, B. (1985). Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas. México: Interamericana
 3. Brunet, L. (2004). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas
 4. Brunet L. (2004) *El clima de trabajo en las Organizaciones*: México: Trillas.
 5. Carr, F. (2003). El clima organizacional. México: Trillas
 6. Chiavenato D. (2004). Comportamiento organizacional La Dinámica del Éxito en las organizaciones. México: Editorial Internacional Thomson.
 7. Contreras, B. (2015). *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión educativa*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú
 8. Estrada, D., & Rodríguez, M. (2012). Repercusiones del clima laboral en el bienestar psicosocial de los trabajadores, (Tesis de maestría). Guatemala: Universidad de San Carlos.
 9. Farro (1995). Gerencia de centros educativos. Lima: Editorial San Marcos.
 10. Fernández, M. y Gutiérrez, M. (2005). Organización Escolar, Profesión Docente y Entorno Comunitario. España: Ed. AKAL
 11. Fischman, D. (2005). El factor Humano. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas
 12. Fischman, D. (2005b). El líder transformador II". Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
 13. Flores, E. (2014) El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura. Universidad de Piura. Piura: disponible http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1868/EDUC_021.pdf?sequence=1

14. Freire, S y Miranda A (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima: GRADE.
15. Gago, F. M. (2006). La dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: un estudio sobre liderazgo educacional. Madrid, España: Solana e Hijos, A.G., S.A.
16. Garcia (2009). Influencia del Clima Organizacional en el desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Ugel 14 de Ayón. UNMSM
17. Gioya, P. y Rivera, J. (2008). Menos líderes, más liderazgo. Madrid, España: LID Editorial Empresarial.
18. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill
19. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación México D. F.: Mc Graw-Hill.
20. López, C. y Cardona, F. (2007). *Clima organizacional*. Madrid: Narcea
21. Ramos, C. (2010). Know-How las 8 Habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás. Colombia: Norma.
22. Robbins, S. (1987). Cultura organizacional. En Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
23. Robbins, S. (2003). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación
24. Robbins, P. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
25. Robinson, L. (2006). *Factores del clima organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica
26. Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega
27. Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*
28. Rojas, A. & Gaspar, G. (2006). Bases del liderazgo en educación. Santiago (Chile): OREALC/UNESCO.
29. Villar, J. (2006). *El sistema organizacional*. México: Trillas

ANEXOS

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Estimado Doctor: **Luis Montenegro Camacho**

Solicito su apoyo profesional para que emita juicios sobre este cuestionario está pensado para describir el estilo de liderazgo del director en un centro educativo.

En este caso se refiere a las percepciones que usted tiene de su propia actuación como directivo en el centro.

No hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones de las relaciones del director con su centro, para alcanzar este objetivo usted ha sido seleccionado como experto en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) el recuadro respectivo según la información solicitada.

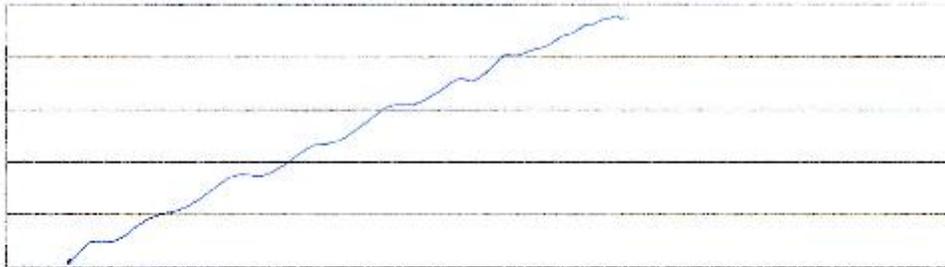
La escala de calificación es la sgte:

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

	Yo como Director	1	2	3	4
1	Presto ayuda a los demás cuando observo sus esfuerzos.				X
2	Proporciono a los demás formas nuevas de enfocar problemas				X
3	No intervengo hasta que los problemas se agravan.				X
4	Centro mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. (Irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)			X	
5	Evito involucrarme cuando surgen temas importantes	X			
6	Doy a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.				X
7	Estoy ausente cuando se me necesita		X		
8	Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problemas.				X
9	Hablo de forma optimista sobre el futuro.				X
10	Hago sentir a los demás orgullosos/a de trabajar con él/ella.				X
11	Personalizo las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.			X	
12	Espero que las cosas vayan mal antes de intervenir.				X
13	Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas				X
14	Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber.				X
15	Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.				X

16	Establezco los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.		X	
17	Muestro que soy partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo".			X
18	Voy más allá de mi propio interés por el bien del grupo.			X
19	Trato a los demás individuos más que como miembro de un grupo.			X
20	Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.			X
21	Me he ganado el respeto del profesorado por mi forma de actuar.	X		
22	Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas.			X
23	Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo.			X
24	Hago un seguimiento de los errores detectados.			X
25	Demuestro un sentido de autoridad y confianza.			X
26	Presento una convincente visión del futuro.		X	
27	Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos.		X	
28	Evito tomar decisiones.			X
29	Considero que tengo necesidades y habilidades diferentes.			X
30	Hago ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos.			X
31	Ayudo a los demás a mejorar sus capacidades.	X		
32	Sugiero nuevas formas de completar el trabajo.			X
33	Me demoro en responder los temas urgentes.			X
34	Enfatizo la importancia de una misión común.			X
35	Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas.			X
36	Expreso confianza en que las metas serán cumplidas.			X
37	Soy efectivo en satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo de otros.	X		
38	Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias.			X
39	Incito a otros a hacer más de lo que ya tenían previsto.			X
40	Soy efectivo en representar mi mayor autoridad a los demás.			X
41	Trabajo con el resto de una forma satisfactoria.			X
42	Aumento en los demás sus deseos de tener éxito.			X
43	Consigo que la organización sea eficaz.			X
44	Incremento en los demás sus esfuerzos y motivación.			X
45	Lidero un grupo que es efectivo.			X

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:



Validado por el Dr. Luis Montenegro Camacho

Especializado: **Doctor en Administración Educativa**

Categoría Docente: **principal.**

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 18 años.

Cargo Actual: **Docente Pos Grado en la Universidad César Vallejo Chiclayo- Perú.**

Fecha: **Chiclayo, Marzo del 2018**



Dr. Luis Montenegro Camacho

DNI: 16672474. Muchas gracias

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctor: **Luis Montenegro Camacho**

Solicito su apoyo profesional para que emita juicios sobre el **Cuestionario de Clima Organizacional de la Institución Educativa Secundaria Manuel de Piérola Castro Celendín** para alcanzar este objetivo usted ha sido seleccionado como experto en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) el recuadro respectivo según la información solicitada.

La escala de valoración es :

No	Si
1	2

	Clima organizacional	Si	No
1	Conozco los objetivos de la I.E	X	
2	Conozco y entiendo la visión y misión de la I.E	X	
3	Se entiende que el trabajo que desarrollan el director y los docentes permite cumplir con los objetivos de la institución.	X	
4	Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar y estudiar	X	
5	Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente	X	
6	En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.		X
7	Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes, padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.	X	
8	Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la I.E	X	
9	El director y los docentes aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la I.E	X	
10	Confío en los conocimientos y habilidades del director		X
11	La compensación salarial que reciben el director y los docentes están acordes al trabajo que realizan.	X	
12	Se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución.	X	
13	Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.	X	
14	El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, iluminación, etc.)	X	
15	Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad	X	

16 Soy tratado(a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.



Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Validado por el Dr. **Luis Montenegro Camacho**

Especializado: **Doctor en Administración Educativa**

Categoría Docente: **principal.**

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: **18 años.**

Cargo Actual: **Docente Pos Grado en la Universidad César Vallejo Chiclayo-Parú.**

Fecha: **Chiclayo, Marzo del 2019**

Dr. **Luis Montenegro Camacho**

DNI: **1667 2474**

Muchas gracias

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctor: **Luis Montenegro Camacho**

Solicito su apoyo profesional para que emita juicios sobre el cuestionario es parte de un trabajo de investigación, que tiene la finalidad de obtener información, acerca del liderazgo que ejerce el Director de la **Institución Educativa Secundaria Manuel de Piérola Castro Celendín** para alcanzar este objetivo usted ha sido seleccionado como experto en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) el recuadro respectivo según la información solicitada.

La escala de calificación es la sgte:

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

	Mi Director	1	2	3	4
1	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.			X	
2	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas				X
3	No interviene hasta que los problemas se agravan.				X
4	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. (Irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)				X
5	Evita involucrarse cuando surgen temas importantes				X
6	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.				X
7	Está ausente cuando se le necesita		X		
8	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.				X
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.		X		
10	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.				X
11	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.				X
12	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.				X
13	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas				X
14	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.				X
15	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.				X

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Validado por el Dr. **Luis Montenegro Camacho**

Especializado: **Doctor en Administración Educativa**

Categoría Docente: **principal.**

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: **18 años.**

Cargo Actual: **Docente Pos Grado en la Universidad César Vallejo Chiclayo- Perú.**

Fecha: **Chiclayo, Marzo del 2019**



Dr. Luis Montenegro Camacho

DNI: 16672474.

Muchas gracias

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Estimado Doctor: **Félix Díaz Tamay**.

Solicito su apoyo profesional para que emita juicios sobre este cuestionario está pensado para describir el estilo de liderazgo del director en un centro educativo. En este caso se refiere a las percepciones que usted tiene de su propia actuación como directivo en el centro.

No hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuales son las percepciones de las relaciones del director con su centro, para alcanzar este objetivo usted ha sido seleccionado como experto en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) el recuadro respectivo según la información solicitada.

La escala de calificación es la sgte:

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

	Yo como Director	1	2	3	4
1	Presto ayuda a los demás cuando observo sus esfuerzos.				X
2	Proporciono a los demás formas nuevas de enfocar problemas				X
3	No intervengo hasta que los problemas se agravan.	X			
4	Centro mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. (Irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)			X	
5	Evito involucrarme cuando surgen temas importantes	X			
6	Doy a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.				X
7	Estoy ausente cuando se me necesita	X			
8	Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problemas.				X
9	Hablo de forma optimista sobre el futuro.				X
10	Hago sentir a los demás orgulloso/a de trabajar con él/ella.			X	
11	Personalizo las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.				X
12	Espero que las cosas vayan mal antes de intervenir.	X			
13	Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas				X
14	Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber.				X
15	Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.				X

16	Establezco los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.			X	
17	Muestro que soy partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo".				X
18	Voy más allá de mi propio interés por el bien del grupo.				X
19	Trato a los demás individuos más que como miembro de un grupo.				X
20	Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	X			
21	Me he ganado el respeto del profesorado por mi forma de actuar.				X
22	Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas.				X
23	Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo.				X
24	Hago un seguimiento de los errores detectados.				X
25	Demuestro un sentido de autoridad y confianza.				X
26	Presento una convincente visión del futuro.				X
27	Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos.				X
28	Evito tomar decisiones	X			
29	Considero que tengo necesidades y habilidades diferentes.				X
30	Hago ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos.				X
31	Ayudo a los demás a mejorar sus capacidades.				X
32	Sugiero nuevas formas de completar el trabajo.				X
33	Me demoro en responder los temas urgentes.	X			
34	Enfático la importancia de una misión común.				X
35	Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas.				X
36	Expreso confianza en que las metas serán cumplidas.				X
37	Soy efectivo en satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo de otros.				X
38	Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias.				X
39	Incito a otros a hacer más de lo que ya tenían previsto.				X
40	Soy efectivo en representar mi mayor autoridad a los demás.				X
41	Trabajo con el resto de una forma satisfactoria.			X	
42	Aumento en los demás sus deseos de tener éxito.				X
43	Consigo que la organización sea eficaz.				X
44	Incremento en los demás sus esfuerzos y motivación.				X
45	Lidero un grupo que es efectivo.				X

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Validado por el Dr. **Félix Díaz Tamay**

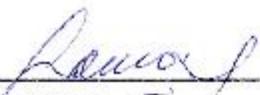
Especializado: **Doctor en Ciencias de la Educación**

Categoría Docente: **Principal.**

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: **07 años.**

Cargo Actual: **Docente Pos Grado en la Universidad César Vallejo Chiclayo- Parú.**

Fecha: **Chiclayo, Marzo del 2019**



Dr. **Félix Díaz Tamay**

DNI: 16527689

Muchas gracias

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctor: **Félix Díaz Tamay**

Solicito su apoyo profesional para que emita juicios sobre el **Cuestionario de Clima Organizacional de la Institución Educativa Secundaria Manuel de Piérola Castro Celendín** para alcanzar este objetivo usted ha sido seleccionado como experto en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) el recuadro respectivo según la información solicitada.

La escala de valoración es :

No	Si
1	2

	Clima organizacional	Si	No
1	Conozco los objetivos de la I.E	X	
2	Conozco y entiendo la visión y misión de la I.E	X	
3	Se entiende que el trabajo que desarrollan el director y los docentes permite cumplir con los objetivos de la institución.	X	
4	Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar y estudiar	X	
5	Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente	X	
6	En la institución se pueda decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.	X	
7	Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes, padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.	X	
8	Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la I.E	X	
9	El director y los docentes aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la I.E	X	
10	Confío en los conocimientos y habilidades del director	X	
11	La compensación salarial que reciben el director y los docentes están acordes al trabajo que realizan.		X
12	Se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución.	X	
13	Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.		X
14	El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, iluminación, etc.)		X

15	Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad		X
16	Soy tratado(a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.	X	

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

<p><i>Se sugiere que la participación de estudiantes como un aprendizaje</i></p>

Validado por el Dr. Félix Díaz Tamay

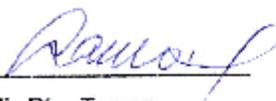
Especializado: **Doctor en Ciencias de la Educación**

Categoría Docente: **Principal.**

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: **07 años.**

Cargo Actual: **Docente Pos Grado en la Universidad César Vallejo Chiclayo-Perú.**

Fecha: **Chiclayo, Marzo del 2019**



Dr. Félix Díaz Tamay

DNI: 16527689

Muchas gracias

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctor: **Félix Díaz Tamay**.

Solicito su apoyo profesional para que emita juicios sobre el cuestionario es parte de un trabajo de investigación, que tiene la finalidad de obtener información, acerca del liderazgo que ejerce el Director de la **Institución Educativa Secundaria Manuel de Piñero Castro Celendín** para alcanzar este objetivo usted ha sido seleccionado como experto en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) el recuadro respectivo según la información solicitada.

La escala de calificación es la sgte:

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

	Mi Director	1	2	3	4
1	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.				X
2	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas			X	
3	No interviene hasta que los problemas se agravan.			X	
4	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. (Irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)				X
5	Evita involucrarse cuando surgen temas importantes				X
6	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.		X		
7	Está ausente cuando se le necesita	X			
8	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.				X
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.				X
10	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.				X
11	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.			X	
12	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	X			
13	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas			X	
14	Entatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.				X
15	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.			X	

16	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.	X		
17	Muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo"			X
18	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.			X
19	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo			X
20	Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.	X		
21	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.			X
22	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.			X
23	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.			X
24	Hace un seguimiento de los errores detectados.			X
25	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.			X
26	Presenta una convincente visión del futuro.		X	
27	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.		X	
28	Evita tomar decisiones	X		
29	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	X		
30	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.			X
31	Me ayuda a mejorar mis capacidades.			X
32	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.	X		
33	Se demora en responder los temas urgentes.		X	
34	Enfatiza la importancia de una misión común.			X
35	Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas.			X
36	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.			X
37	Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo			X
38	Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.			X
39	Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto		X	
40	Demuestra su autoridad			X
41	Trabaja conmigo de una forma satisfactoria.			X
42	Aumenta mis deseos de tener éxito.			X
43	Consigue que la organización sea eficiente			X
44	Incrementa mi esfuerzo y motivación.			X
45	Lidera un grupo que es efectivo.		X	



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS
EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 07
Fecha : 05-04-2019
Página : 2 de 2

Yo Lorenzo Lamo Leiva, identificado con DNI N° 27078628, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado, del programa de maestría en administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "RELACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA MANUEL DE PIEROLA CASTRO CELENDIN" en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....


FIRMA

DNI: 27078628

FECHA: 05 de abril del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **JUAN PEDRO SOPLAPUCO MONTALVO**, Asesor del taller de asesoría para actualización y elaboración de tesis y revisor de la tesis del estudiante, Br. LLAMO LEIVA LORENZO, titulada: RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA MANUEL DE PIÉROLA CASTRO CELENDÍN, constato que la misma tiene un índice de similitud de 24 % verificable en el reporte de originalidad del programa *Tumitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 16 Marzo del 2019



.....
Dr. JUAN PEDRO SOPLAPUCO MONTALVO
DNI: 17404624

Relación del clima organizacional y el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa secundaria Manuel de Piérola Castro Celendín.

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	13%
2	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	docplayer.es Fuente de Internet	2%
4	issuu.com Fuente de Internet	2%
5	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	www.educarenmalaga.org Fuente de Internet	1%
8	www.eumed.net Fuente de Internet	1%

J. Castro
Dr. J. Pedro Sopla Pucó H.
Docente UCV.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

LORENZO LLAMO LEIVA

INFORME TÍTULADO:

RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR DE
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA MANUEL DE PIÉROLA CASTRO CELENDÍN.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

SUSTENTADO EN FECHA: 05 DE ABRIL DEL 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UANIMIDAD



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN