

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACION

UNIDAD DE POST-GRADO

**Liderazgo Transformacional del Director y su relación
con el clima organizacional en las Instituciones
Educativas del Distrito de Los Olivos**

TESIS:

Para optar el Grado Académico de Doctora en Educación

AUTOR:

Luz Emérita Cervera Cajo

Lima-Perú

2012

Dedicatoria:

A mi madre por ser la persona que me ayudó a crecer en el camino de la verdad, cultivando valores.

A mi familia quienes en todo momento están acompañándome en los proyectos que emprendo y que gracias a ellos logro mis objetivos propuestos.

Agradecimiento:

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y a todos los maestros que han forjado en mí una formación humanista y de investigación científica en el campo de la educación.

Reconocimiento:

Al Doctor Manuel Torres Valladares por su notable asesoramiento, calidad y brillante formador de maestros.

ÍNDICE

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Reconocimiento	
	Páginas
RESUMEN	7
ABSTRAC	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Formulación del Problema	15
1.1.1 Problemas Específicos	16
1.2 Objetivos	18
1.2. 1 Objetivo General	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Justificación	20
1.4 Limitaciones de la investigación	22
CAPÍTULO II	
2. MARCO TEORICO	24
2.1 Antecedentes de la investigación	24
2.2 Bases Teóricas	26
2.2.1 Liderazgo	26
2.2.2 El liderazgo transformacional	29
2.2.3 Concepción de Clima Organizacional	36
2.2.4 Importancia del Clima Organizacional	38
2.2.5 Componentes del Clima Organizacional	40
2.3 Definición de Términos Básicos	43
2.4 Hipótesis de la Investigación	45
2.4.1 Hipótesis General	45

2.4.2 Hipótesis Específicas	45
2.5 Variables de Estudio	47
2.5.1 Variables Controladas	48
CAPITULO III	
3. METODOLOGÍA	49
3.1 Método de Investigación	49
3.2 Diseño de Investigación	49
3.3 Población y Muestra	51
3.3.1 Población	51
3.3.2 Muestra	51
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
3.4.1 Técnicas	54
3.4.2 Instrumentos	54
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	70
CAPITULO IV	
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	74
4.1 Análisis de normalidad	74
4.2 Análisis correlacionales	76
4.3 Análisis comparativos	78
CAPÍTULO V	
5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	101
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFIA	110

RESUMEN

El objetivo central de este estudio fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. Los instrumentos que se utilizaron fueron: Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son validas y confiables.

La muestra estuvo constituida por 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos, a quienes se les aplicó los instrumentos indicados y luego se correlacionaron utilizando la prueba estadística Rho de Spearman. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Clima organizacional, calidad educativa, desempeño laboral.

ABSTRACT

The focus of this study was to analyze the relationships that may exist between transformational leadership and organizational climate in educational institutions Los Olivos district. The instruments used were: Scale Transformational Leadership and Organizational Climate Inventory of Halpin and Croft. These instruments were submitted to the respective analysis determined that the evidence is valid and reliable.

The sample consisted of 171 teachers from three educational institutions in the district of Los Olivos, who applies the tools are listed and then correlated using Spearman's rho test statistic. The results indicate that there are significant and positive correlations between transformational leadership and organizational climate.

Key words: Transformational leadership, organizational climate, educational quality, job performance.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad se desenvuelven en ambientes de gran turbulencia y dinamismo; por lo que es necesario adaptarlas y transformarlas de acuerdo con las exigencias y contingencias del medio ambiente cambiante. Se necesita de verdaderos líderes que permitan transformar la capacidad del capital humano en la generación de valor organizacional.

En el presente siglo la gestión educativa, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos llevando a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total: dando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales muy especialmente de los humanos.

En relación con lo expuesto, existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes. Por tanto, no es una sorpresa que, en el mundo empresarial de hoy, se invierta una importante parte del

presupuesto anual en la formación de directivos con la finalidad que se conviertan en auténticos líderes de sus seguidores

Es por eso que, se ha convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales tomando en cuenta como intermediar para solucionar un problema. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder, creando un clima organizacional adecuado.

Son variados los factores que influyen en cualquier Institución Educativa para lograr la calidad educativa. Por eso, la actitud o el accionar de ellos puede ser negativa o problemática si estas son incongruentes con los principios que sustenta la educación; o positiva si es congruente con estos principios no presentando problemas. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectadas en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos. Además las influencias de la sociedad sobre el Clima Organizacional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones, y es que el Clima Organizacional

enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización (Robbins, 1991).

La presente investigación se organiza en cinco capítulos: en la primera se expone el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y las limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico con los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las definiciones de términos básicos y las hipótesis. En el tercer capítulo se expone la metodología, la población y muestra, el diseño utilizado, los instrumentos de recolección de datos y las técnicas estadísticas.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación, los mismos que dan cuenta de los hallazgos logrados con sus respectivos análisis. En el capítulo quinto se procede a la discusión de los resultados, luego se exponen las conclusiones y recomendaciones y se termina con la bibliografía.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión de recursos humanos constituye una dependencia de suma importancia para mantener a una organización vigente, eficiente, eficaz y productiva, teniendo como pilar el desarrollo de su potencial humano.

La gestión de recursos humanos tiene como objetivo principal el desarrollo del personal y sus relaciones en la organización, motivo por el cual se debe lograr y mantener un clima óptimo de trabajo y de condiciones de vida en la organización, logrando así que los trabajadores se sientan motivados, satisfechos, desarrollen sus habilidades y capacidades, lo que contribuirá al desarrollo individual de cada uno de ellos y por ende se reflejará el crecimiento organizacional.

Estos esfuerzos que realizan las organizaciones y particularmente las organizaciones educativas para enfrentar los cambios se ha convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, asumir un nuevo estilo de

liderazgo que demande un sofisticado tipo de destreza social y habilidades gerenciales que pueda unir a toda la comunidad educativa en la persecución de un propósito significativo a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones libres de mediocridad caracterizada por conflictos entre los integrantes de la organización, creando un clima organizacional adecuado.

El liderazgo del Director permitirá a la organización educativa mejorar la calidad educativa, pero un liderazgo que guarde una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de esta organización, que está íntimamente articulada a la capacidad de liderar procesos racionales de planeamiento, ejecución, control y evaluación de políticas, estrategias y actividades para el cumplimiento de determinados objetivos y metas institucionales, es por ello que la pieza clave del éxito es el liderazgo directivo, mejor aún si los docentes son igualmente líderes en la actividad educativa que llevan a cabo.

Más aún el buen liderazgo ejercido por parte del Director permite crear un clima organizacional favorable para el desarrollo de las actividades porque ayuda a aumentar el rendimiento en influye positivamente en el comportamiento de todas las personas que se desenvuelven en ese medio, puesto que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

Por otro lado un clima organizacional estable en una institución educativa permitirá brindar un buen servicio a largo plazo. Es por ello que el líder en la gestión educativa debe percatarse de que el medio, forma parte del activo de la organización y como tal debe valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina rígida, con presiones al personal solo obtendrá logros a corto plazo en el mejor de los casos o se creará una institución con graves problemas de relaciones interpersonales y percibiéndose un clima organizacional desfavorable para la marcha de la misma.

Siendo el liderazgo y el clima organizacional aspectos importantes para la marcha de una organización educativa se sabe que la realidad de muchas de estas instituciones de formación tiene serios problemas al respecto, no es ajena a esta situación las instituciones educativas de Los Olivos que en su interior se manifiestan problemas; como un clima poco motivador, fundamentadas en discrepancias entre los integrantes de la comunidad educativa, malos comentarios y en algunos casos desinterés por el logro de los objetivos, desmotivación en el personal por la falta de reconocimiento a sus méritos por parte de la Dirección, trabajo en equipo poco productivo, inexistencia de una comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás, muchos de los trabajadores tiene poca identificación con la institución se limitan a cumplir con su horario de trabajo y se mantienen ajenos a otras

actividades internas realizadas por la institución tales como el aniversario, festivales, desfiles, ferias escolares, entre otras. Todos los que interactúan en una organización educativa saben lo importante y necesaria que son las diversas actividades que sirven para interactuar, integrar a todos los miembros de dicha organización.

Es por ello que la actuación del líder educativo al frente de esta organización debe tener un rol protagónico; sin embargo, se percibe una actitud pasiva sin interés en la gestión interna de los recursos humanos, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líder.

Esta investigación se realizará centrándose en la estrecha relación que tiene el liderazgo transformacional del Director y el clima organizacional teniendo en cuenta que estas variables son los ejes de toda organización en especial de una institución educativa porque un Director que ejerce un liderazgo motivador, influye en su personal para que trabaje con entusiasmo, en equipo e identificándose con la institución, disminuyendo los conflictos y facilitando la satisfacción y productividad en un cálido clima organizacional dentro de la institución educativa.

1.1 Formulación del problema

- **¿Qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional según la percepción**

de los docentes en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos?

1.1.1 Problemas específicos

- **¿Qué relación existe entre las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director y las diversas áreas del Clima Organizacional según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos?**

- **¿Qué diferencias existen entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando el género, respecto del Liderazgo Transformacional del Director?**

- **¿Qué diferencias existen entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando el género, respecto del Clima Organizacional existente?**

- **¿Qué diferencias existen entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos**

considerando la institución educativa de procedencia, respecto del Liderazgo Transformacional del Director?

- **¿Qué diferencias existen entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando la institución educativa de procedencia, respecto del Clima Organizacional existente?**

- **¿Qué diferencias existen entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando su rango de edad, respecto del Liderazgo Transformacional del Director?**

- **¿Qué diferencias existen entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando su rango de edad, respecto del Clima Organizacional existente?**

- **¿Qué diferencias existen entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando su rango de tiempo de servicios, respecto del Liderazgo Transformacional del Director?**

- **¿Qué diferencias existen entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando su rango de tiempo de servicios, respecto del Clima Organizacional existente?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

- Establecer la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación que existe entre las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director y las diversas áreas del Clima Organizacional según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.
- Determinar las diferencias que existen entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando el género, respecto del Liderazgo Transformacional del Director.

- Establecer las diferencias que existen entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando el género, respecto del Clima Organizacional existente.

- Determinar las diferencias que existen entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando la institución educativa de procedencia, respecto del Liderazgo Transformacional del Director.

- Establecer las diferencias que existen entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando la institución educativa de procedencia, respecto del Clima Organizacional existente.

- Determinar las diferencias que existen entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando su rango de edad, respecto del Liderazgo Transformacional del Director.

- Establecer las diferencias que existen entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando su rango de edad, respecto del Clima Organizacional existente.

- Determinar las diferencias que existen entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando su rango de tiempo de servicios, respecto del Liderazgo Transformacional del Director.
- Establecer las diferencias que existen entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando su rango de tiempo de servicios, respecto del Clima Organizacional existente.

1.3 Justificación

En la actualidad muchas de las organizaciones, empresas, corporaciones han tratado de integrar a su sistema de trabajo enfoques y teorías sobre gerencia moderna, en función de transformar y encausar debilidades que puedan poseer verdaderas fortalezas y ventajas para estar a la par de aquellas organizaciones que han sabido introducir en el momento oportuno cambios radicales y lograr un ventajoso y considerado comportamiento organizacional.

Asimismo, Likert y Mc Gregor proponen el concepto de "clima organizacional" debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo

hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad.

De allí que el estudio es importante porque trata de confrontar los elementos disfuncionales del liderazgo del Director percibida por los docentes de la institución estudiada para así establecer la relación entre esta variable y el clima organizacional.

Desde el punto de vista teórico aporta información que permite evidenciar un hecho suscitado en las instituciones educativas, donde las variables sirven de referencia para posteriores investigaciones en este ámbito, tanto en el plano local, regional y nacional.

Desde el punto de vista práctico, este estudio es relevante, por cuanto los resultados obtenidos servirán de guía al personal directivo, al personal docente para lograr mediante un efectivo liderazgo un clima organizacional favorable.

Además el estudio desde el punto de vista educativo se justifica, dado que el mismo permite hacer referencia de manera certera a los

aspectos de la organización que requieran ser revisados o en todo caso transformados para contribuir de manera integra con el tal cuestionado tema de la calidad y pertinencia de la educación básica regular.

En consecuencia esta investigación puede beneficiar a directivos, docentes y comunidad en general, dado que permitiría conocimientos sobre el proceso gerencial moderno, que entre otros aspectos implicaría el desarrollo de un efectivo desarrollo clima organizacional, que promueva la identificación con la institución, motivación y participación entre los docentes y directivos.

1.4 Limitaciones de la investigación

Durante el desarrollo la presente investigación se puede presentar algunas limitaciones como son:

La inexistencia de bibliografía referente al tema específico, si bien es cierto existe una relativa abundancia de información bibliográfica sobre clima organizacional y liderazgo en general es inexistente para el caso específico de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.

El alto costo económico que demanda la realización de la investigación, es decir el trabajo de campo y la elaboración de la tesis de grado.

Inexistencia de Instrumentos estandarizados para las condiciones de la investigación.

Dedicación a la Investigación versus la atención familiar y laboral.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Las investigaciones siguientes son aquellas asumidas en calidad de antecedentes debido a su relativa relación con el problema bajo estudio, como también por su significación general y aporte metodológico con el presente trabajo.

a. “ASENCIOS ARAINDIA, Vicencio” en su tesis titulada “Clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico “Simón Bolívar” del Callao para optar el grado académico de Magíster en Ciencias de la Educación con mención en Docencia Universitaria realizó una investigación de diseño correlacional descriptiva de corte transversal sobre la muestra aleatoria simple de 93 alumnos y 48 docentes y la aplicación fundamental de cuestionarios validados para evaluar las

variables de estudio, llegando a verificar que un buen clima institucional constituye un factor determinante para un buen desempeño docente en una relación estadísticamente significativa.

b. MORALES NIETO Guadalupe Hortensia en su tesis “Relación entre el Liderazgo en los Directores y el desempeño docente en las instituciones Educativas Públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla - Callao” realizó una investigación de diseño descriptivo correlacional de corte transversal, la población de estudio esta conformado por 236 docentes y 525 alumnos de las instituciones educativas: “Pedro Planas Silva - N° 5120”, “Faustino Sánchez Carrión”, “Los Angeles” y “Francisco Bolognesi” del nivel primario del distrito de Ventanilla de la Región Callao. El objetivo general fue demostrar el grado de relación entre el Liderazgo del Director y el desempeño docente de las instituciones educativas del mencionado lugar. Llegando a verificar que existe una correlación estadísticamente significativa ($p_valor = 0.021 < 0.05$) entre el desempeño docente y el liderazgo de los Directores en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Ventanilla de la Región Callao.

c. CALLE MENDÉZ, Cleto Américo en su tesis titulada “Relación entre el Liderazgo Transformacional y Gestión institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones públicas de la Región Callao”. Realizó un investigación descriptivo correlacional porque se ha hecho una detallada descripción de ambas variables y sus respectivas dimensiones

sobre la muestra aleatoria simple de 57 Directores y 336 docentes del nivel secundario; los instrumentos fueron validados según la tabla de rango de coeficientes de 81,16 de calificativo en un rango de 1 al 100 lo que significa un instrumento muy bueno. El objetivo principal fue determinar el grado de relación entre el modelo de Liderazgo Transformacional y la gestión institucional de los Directores de las instituciones educativas públicas de la región Callao, teniendo como resultados una correlación significativa de 0.772 entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Liderazgo

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

A pesar del rechazo que a veces manifiestan los propios directivos y el profesorado en general a asumir el rol del liderazgo en la educación, casi toda la literatura sobre el tema subraya la importancia que el ejercicio de un cierto liderazgo institucional tiene para la calidad de la educación

(Martín-Moreno, 1996; Lorenzo, 2000; Gento, 2001; Álvarez, 2002); en este sentido López Rupérez (1994) afirma: la gestión de la calidad total reposa sobre lo que desde una perspectiva jerárquica constituye su vértice superior, esto es, la Dirección.

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

El papel del liderazgo en las organizaciones, ha ido acrecentándose a medida que iban apareciendo en el panorama científico y académico nuevas propuestas y teorías organizativas. En las últimas décadas han aparecido dos grandes corrientes vinculadas al cambio, que han pretendido promover innovaciones y mejoras en las instituciones

educativas aportando evidencias sobre los factores que inciden positivamente en la educación.

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

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

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

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

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

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

2.2.2 El liderazgo transformacional

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

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

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

1. Influencia idealizada (carisma): El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas.

El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto (Bernal, 2000). En tal sentido, el docente debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal; así mismo, demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

En consecuencia, los docentes que presentan esta cualidad (influencia idealizada) son capaces de obtener el esfuerzo y colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

2. Motivación inspiradora: El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás (Bass, citado por Bernal, 2000).

En relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En

este sentido, los Directores deberán diagnosticar las necesidades individuales de los miembros del personal y atenderlas individualmente.

Asimismo, deberá delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo del personal y así lograr mayores niveles de responsabilidad de los miembros.

3. Estimulo intelectual: El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

En tal sentido, el docente en su función laboral requiere promover en sus seguidores (alumnos) la estimulación intelectual, ya que su aspecto esencial reside en proponer nuevos enfoque para viejos problemas; es decir, el educador debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar con los miembros del personal bajo su cargo. Se trata de estimular la actuación de este personal, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas, no imponiéndolas (Bernal, 2000).

El líder educativo debe fomentar la creatividad y enfatizar en un repensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas. Deben utilizar la intuición y la lógica para resolver situaciones conflictivas.

Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras (Gutiérrez, 2003). Es decir, los seguidores, en este caso, se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con y sin la ayuda del líder.

4. Consideración individual: El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego *feedback* constructivo al subordinado.

Bajo estos postulados, se puede indicar que los docentes quienes ejercen su rol de liderar dentro de la educación deben aplicar este tipo de liderazgo, en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores (Bass y Avolio, 1994).

Por tal razón, la consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una

relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo.

Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables.

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

Otro autor como Covey (1997) expresa que un líder valioso tendrá que desarrollar, como lo ha planteado Bass (1985), la motivación inspiradora, para así poder lograr y aumentar el optimismo, el entusiasmo y el compromiso con los objetivos de la institución y de sus seguidores.

En tal sentido, el proceso de liderazgo en el contexto educativo, implica que los docentes líderes deberán estar encaminados a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y sobre todo reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza

y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas (Lombardi, 2003).

Este nuevo enfoque sobre el liderazgo transformacional describe a los líderes sobre la base de un modelo holístico articulado, el cual permite mantener una imagen positiva en la mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrándoles respeto y confianza a través del comportamiento de modo que refuerce la misión y visión.

En ese orden de ideas, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización. Por lo tanto, todos estos planteamientos nos indican que las instituciones educativas del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención individualizada, inspiración, recibir dirección, motivación, pero sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes.

Por lo tanto, si las organizaciones educativas logran emprender este camino, podrán alcanzar cambios en sus estructuras organizacionales perdurables a lo largo del tiempo. Es por ello, que se plantea el liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo, esencial en las organizaciones, ya que promueve cambios verdaderos en la forma de

pensar y actuar de sus actores, centrando su atención en el desarrollo humano (Gutiérrez, 2003).

Asimismo, Covey (1997) manifiesta que el objetivo del liderazgo transformacional es transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término, cambiando sus mentes y sus corazones, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe.

2.2.3 Concepción de Clima Organizacional

El clima se refiere a las características del medio ambiente laboral que son percibidas, directa ó indirectamente, por los miembros de la organización provocando repercusiones de distinto tipo en su comportamiento según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada. De esta manera, el clima es una variable que interviene entre el sistema organizacional y el comportamiento de sus miembros proporcionando retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permitiendo introducir cambios planificados.

Desde que el tema del Clima en el trabajo despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. Brunet (2004).

“El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización” Gonçalves (1997).

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno” Gonçalves (1997).

Luis Martines, el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

2.2.4 Importancia del Clima Organizacional

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.

Es una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

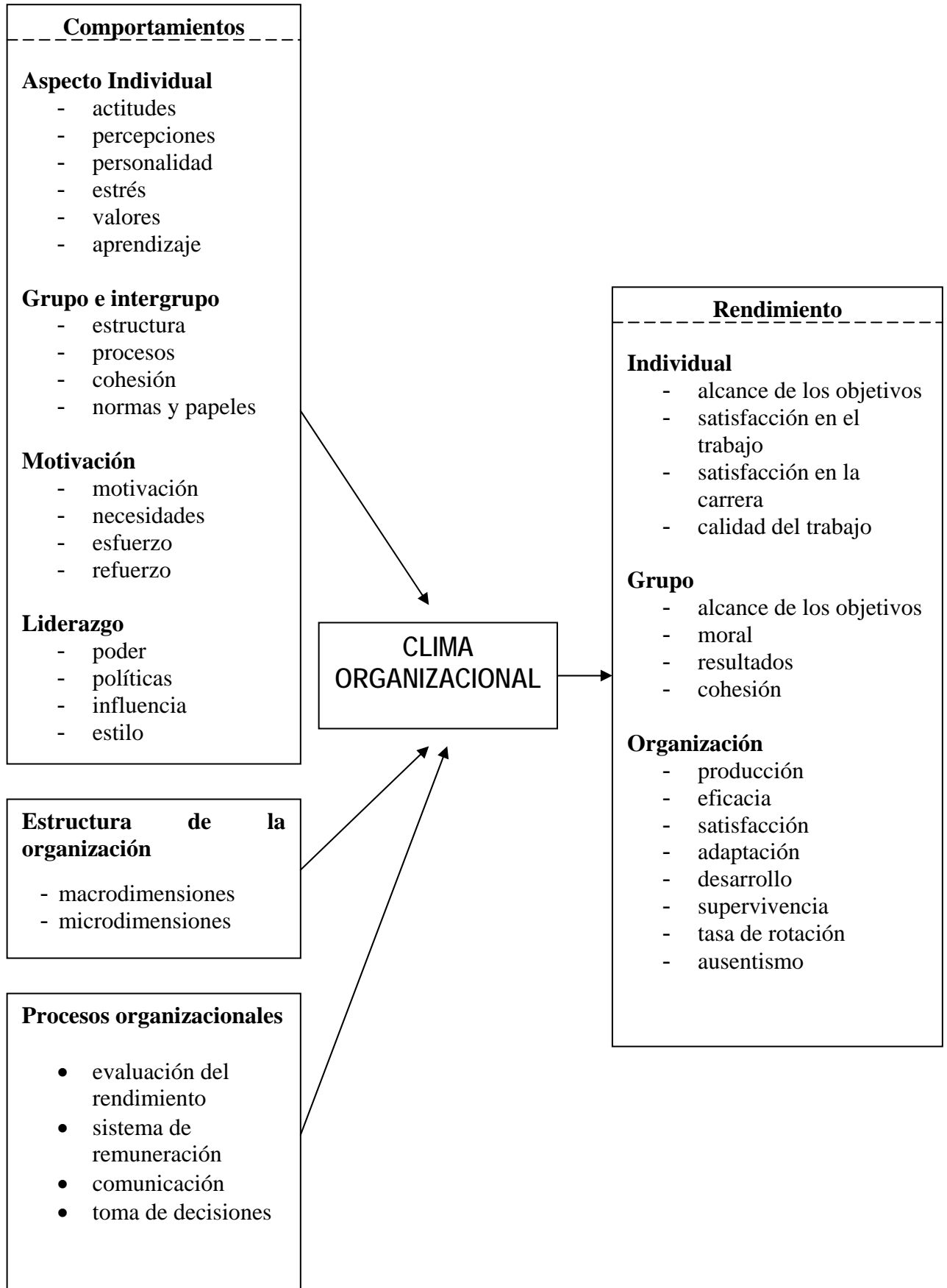
Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

2.2.5 Componentes del Clima Organizacional

El analizar de la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización, se detalla en el siguiente gráfico que presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

COMPONENTES

RESULTADOS



La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima.

El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

El clima está entonces formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización. En efecto, la calidad de un

cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuando más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

2.3 Definición de Términos Básicos

- **Clima organizacional:** Es el ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional
- **Calidad:** Es alcanzar o exceder con valor agregado las expectativas de los clientes, calidad requiere conformidad con los requerimientos del cliente a través de servicios y productos, sin desperdicios ni defectos. Con calidad obtenemos satisfacción del cliente, nuevos procesos, menos pérdidas en ventas y desperdicios, bajan los costos de producción y se incrementan la participación en el mercado.
- **Calidad Total:** Es una filosofía de trabajo que busca la excelencia organizacional a través del mejoramiento continuo de productos, servicios, procesos, materiales y personas. Es total porque moviliza las energías operacionales y el compromiso de todos los empleados en la búsqueda del cero defectos.

- **Desempeño en el trabajo:** Depende no solo de las habilidades de los empleados sino también de su motivación. El entendimiento del proceso motivacional incluyendo el reconocimiento de las necesidades que tienen los individuos es esencial para la administración del personal competente.
- **Presión Laboral:** Travers y Cooper (1997) definen como presión “algo presente en el ambiente que actúa como un estímulo y que puede tener una naturaleza física, psicológica o de comportamiento”.
- **Satisfacción Laboral:** La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos, Hodgetts y Altman (1991).
- **Rendimiento:** Es lo que técnicamente se conoce como eficiencia o productividad de la actividad adoptada por el trabajador frente a su propia labor de la actitud de la satisfacción o de la insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente y la producción en la base de la vida social de los pueblos sin ella

no hay empleo ni bienestar social.

2.4 Hipótesis de la investigación

2.4.1 Hipótesis General

- Existen relaciones significativas entre el liderazgo transformacional del Director y el clima organizacional según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.

2.4.2 Hipótesis Específicas

- Las diversas áreas del liderazgo transformacional del Director se relacionan significativamente con las diversas áreas del clima organizacional según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.
- Existen diferencias significativas entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando el género, respecto del liderazgo transformacional del Director.
- Existen diferencias significativas entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando el género, respecto del Clima organizacional existente.

- Existen diferencias significativas entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando la Institución Educativa de procedencia, respecto del liderazgo transformacional del Director.

- Existen diferencias significativas entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando la Institución Educativa de procedencia, respecto del Clima organizacional existente.

- Existen diferencias significativas entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando su rango de edad, respecto del liderazgo transformacional del Director.

- Existen diferencias significativas entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando su rango de edad, respecto del Clima organizacional existente.

- Existen diferencias significativas entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando su rango de tiempo de servicios, respecto del liderazgo transformacional del Director.

- Existen diferencias significativas entre los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos considerando su rango de tiempo de servicios, respecto del Clima organizacional existente.

2.5 Variables de Estudio

- **Liderazgo Transformacional**
 - ✓ Influencia idealizada
 - ✓ Motivación inspiracional
 - ✓ Estimulación intelectual
 - ✓ Consideración Individualizada

- **Clima Organizacional**
 - ✓ Unión
 - ✓ Colaboración
 - ✓ Entusiasmo
 - ✓ Amistad
 - ✓ Contacto
 - ✓ Énfasis en el rendimiento
 - ✓ Ejemplaridad
 - ✓ Consideración

2.5.1 Variables Controladas

- Edad
- Sexo
- Nivel socioeconómico
- Nivel de Instrucción

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Método de Investigación

De acuerdo a Sánchez y Reyes, (2003) método a utilizar es el método descriptivo; este consiste en describir e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otros fenómenos tal como se dan en el presente. El método descriptivo apunta a estudiar el fenómeno en su estado actual y en su forma natural; por tanto las posibilidades de tener un control directo sobre las variables de estudio son mínimas.

A través del método descriptivo se determina y conoce la naturaleza de una situación en la medida en que ella existe en el tiempo del estudio; por consiguiente no hay administración o control de un tratamiento específico.

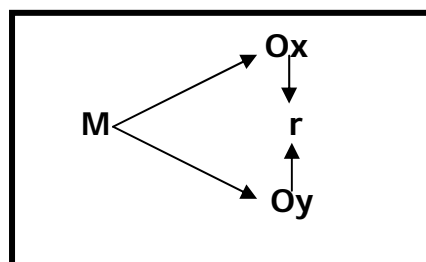
3.2 Diseño de Investigación

Para la selección del diseño de investigación se ha utilizado como base el libro de Hernández, Fernández y Baptista (2006) titulado "Metodología de

la Investigación” Según estos autores el diseño adecuado para esta investigación es de tipo descriptiva correlacional.

"Estos diseños describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. Por lo tanto los diseños correlacionales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pueden pretender analizar relaciones de causalidad. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en hipótesis correlacionales y cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en hipótesis causales".

Su diagrama representativo es el siguiente:



En el esquema:

M = Muestra de investigación

Ox, Oy = Observaciones de las variables

r = Relaciones entre variables

En nuestro caso, pretendemos relacionar el liderazgo transformacional del Director y el clima organizacional en las Instituciones educativas del distrito de Los Olivos.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población:

La población estará conformada por los docentes de los niveles; inicial, primario y secundario de cinco Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. Siendo la población total de estudio de 171 docentes.

3.3.2. Muestra:

La muestra de estudio que se ha utilizado, en tanto se ajusta a las necesidades de la investigación, es una muestra no probabilística de tipo intencionado en la medida que es la investigadora quien va a determinar de manera intencional el lugar y la muestra con la que se trabajará. En el presente caso se trata de cinco Instituciones Educativas que son bastante representativos del distrito de Los Olivos. En cada Institución Educativa se trato de encuestar a todos los docentes, a este tipo de muestra se le conoce también con el nombre de muestra censal.

DISTRIBUCION DE LA MUESTRA

Tabla N° 1
Composición de la muestra por Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	97	56.7
Mujeres	74	43.3
Total	171	100.0

Tal como se puede apreciar en la Tabla N° 1, el número de varones es mayor en la muestra tomada, 56.7% frente al 43.3% de las mujeres.

Tabla N° 2
Composición de la muestra por Rango de Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
26 – 30	7	4.1
31 – 35	21	12.3
36 – 40	49	28.7
41 – 45	52	30.4
46 – 50	29	17.0
51 a más	13	7.6
Total	171	100.0

Los resultados observados en la Tabla N° 2, nos indican que las edades de los sujetos de la muestra fluctúan entre 26 y 51 a más años, siendo las de mayor porcentaje las edades que se ubican dentro de los rangos 41 – 45 años (30.4%) y 36 – 40 (28.7%).

Tabla N° 3

Composición de la muestra por Rango de Tiempo de servicios

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
1 – 5	19	11.1
6 – 10	30	17.5
11 – 15	46	26.9
16 – 20	40	23.4
21 – 25	26	15.2
26 – 30	10	5.8
Total	171	100.0

Tal como se puede apreciar en la Tabla N° 3, el tiempo de servicios de los sujetos de la muestra fluctúan entre 1 y 30 años, siendo los de mayor porcentaje los tiempos que se ubican dentro de los rangos 11 – 15 años (26.9%) y 16 – 20 (23.4%).

Tabla N° 4

Composición de la muestra por Institución Educativa

Institución Educativa	Frecuencia	Porcentaje
3084	38	22.2
Palmas Reales	25	14.6
3087	25	14.6
Alfredo Rebaza A	50	29.2
Andrés Avelino C	33	19.3
Total	171	100.0

Tal como se puede apreciar en la Tabla N° 4, el número de docentes de la Institución Educativa 3084 es de 38, lo que representa el 22.2%, los de Palmas Reales es de 25 lo que representa el 14.6%, los del Rebaza Acosta es de 50 lo que representa el 29.2% y los del Avelino Cáceres es de 33, lo que representa el 19.3%.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para que nuestra investigación tenga un análisis verídico, confiable y que estén en función de nuestros objetivos e hipótesis planteados, es necesario aplicar las siguientes técnicas e instrumentos de datos con la finalidad de recoger y medir los diferentes resultados y que nos faciliten para la elaboración de su desarrollo y llegar a conclusiones óptimas referentes al presente trabajo de investigación.

3.4.1 Técnicas

Para la recolección de datos sobre la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Chorrillos, se aplicará una Encuesta para cada una de las variables a todos los docentes seleccionados como muestra de estudio.

3.4.2 Instrumentos

Se utilizarán dos cuestionarios; uno para medir el Liderazgo Transformacional que ha sido elaborado por Antuanet Chirinos de la Universidad Nacional Federico Villarreal y otro para evaluar el clima

organizacional elaborado por Halpin y Croft. En ambos casos se realizarán los análisis estadísticos respectivos que aseguren la validez y confiabilidad de los citados instrumentos.

ANÁLISIS PSICOMÉTRICO DE LA PRUEBA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Tabla N° 5

Análisis de la Confiabilidad del área de Influencia idealizada

Ítems	Media	D. E.	r_{itc}
item1	2.98	1.18	0.77
item5	3.13	1.30	0.79
item9	2.95	1.27	0.82
item13	2.96	1.25	0.81
item17	2.91	1.24	0.80
item21	2.98	1.22	0.73
item25	2.87	1.21	0.83
item29	2.78	1.24	0.83
Alfa de Cronbach = 0.95 *			

*** p < .05**

N = 171

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 N° 6

Análisis de la Confiabilidad del área de Motivación inspiracional

Ítems	Media	D. E.	r_{itc}
item2	3.12	1.23	0.77
item6	2.97	1.27	0.79
item10	3.01	1.26	0.80
item14	2.97	1.28	0.84
item18	2.86	1.26	0.80
item22	2.95	1.26	0.82
item26	2.92	1.23	0.82
item30	2.95	1.28	0.83
Alfa de Cronbach = 0.95 *			

* p < .05
N = 171

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.

Tabla N° 7

Análisis de la Confiabilidad del área de Estimulación intelectual

Ítems	Media	D. E.	r_{itc}
item3	2.91	1.24	0.74
item7	2.87	1.27	0.76
item11	2.89	1.34	0.81
item15	2.95	1.32	0.81
item19	2.90	1.26	0.81
item23	2.84	1.25	0.80
item27	2.88	1.25	0.81
item31	2.81	1.29	0.78
Alfa de Cronbach = 0.94 *			

* p < .05

N = 171

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 N° 8
Análisis de la Confiabilidad del área de Consideración
Individualizada

Ítems	Media	D. E.	r _{itc}
item4	2.97	1.31	0.74
item8	3.02	1.24	0.70
itwm12	2.91	1.22	0.79
item16	2.93	1.24	0.79
item20	2.77	1.26	0.80
item24	2.90	1.26	0.86
item28	2.87	1.21	0.80
item32	2.88	1.23	0.80
Alfa de Cronbach = 0.94 *			

* p < .05
N = 171

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 N° 9
Análisis generalizado de la Confiabilidad de la Prueba de Liderazgo
Transformacional

Variable	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 *			

*** $p < 0.01$

N = 171

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.

Tabla N° 10

Análisis de la Validez de Constructo de la Prueba de Liderazgo Transformacional

Área	M	D. E	Factor
Influencia idealizada	23.60	8.45	0.98
Motivación inspiracional	23.78	8.69	0.98
Estimulación intelectual	23.08	8.66	0.98
Consideración Individualizada	23.29	8.40	0.97
Varianza Explicada			96.29 %
Medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin = 0.87			
Test de Esfericidad de Bartlett = 1301.829***			

*** $p < .001$
N = 171

Los resultados permiten denotar que la medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin alcanza un valor de 0.87 que puede considerarse como adecuado, mientras que el test de esfericidad de Bartlett presenta un valor que es significativo, lo que nos indica que los coeficientes de correlación entre los ítems son lo suficiente elevados como para continuar con el análisis factorial.

Se aprecia que existe un solo factor que explica el 96.29% de la varianza total. Estos hallazgos nos permiten indicar que la prueba de Liderazgo Transformacional presenta validez de constructo.

ANÁLISIS PSICOMETRICO DE LA PRUEBA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla N° 11
Análisis de ítems y confiabilidad del área de Unión

Ítems	Media	D. E.	r _{itc}
item1	2.97	1.05	0.71
item9	3.05	1.18	0.60
item17	3.02	1.11	0.70
item25	3.15	1.05	0.68
item33	2.98	1.10	0.61
item41	2.86	1.13	0.62
item55	3.35	1.18	0.74
item59	2.96	1.08	0.56
item63	3.26	1.21	0.72
Alfa de Cronbach = 0.90 *			

* p < .05
N = 171

En lo que se refiere al área de Desunión, 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 N° 13
Análisis de ítems y confiabilidad del área de Colaboración

Ítems	Media	D. E.	r _{itc}
item2	3.07	1.12	0.73
item10	3.28	1.11	0.69
item18	3.19	1.12	0.69
item26	2.97	1.03	0.69
item34	3.00	1.00	0.66
item42	2.80	1.10	0.65
Alfa de Cronbach = 0.88*			

* p < .05
N = 171

En lo que se refiere al área de Interferencia, 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 N° 13

Análisis de ítems y confiabilidad del área de Entusiasmo

Ítems	Media	D. E.	r_{itc}
item3	3.10	1.16	0.78
item11	3.16	1.05	0.74
item19	3.11	1.15	0.76
item27	3.00	1.14	0.81
item35	2.83	1.06	0.54
item43	3.01	1.18	0.79
item50	2.98	1.12	0.61
item56	3.09	1.11	0.76
item60	3.05	1.03	0.71
item64	3.23	1.18	0.77
Alfa de Cronbach = 0.93 *			

* $p < .05$

N = 171

En el área de Entusiasmo, 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 N° 14

Análisis de ítems y confiabilidad del área de Amistad

Ítems	Media	D. E.	r_{itc}
item4	2.98	1.09	0.64
item12	2.91	1.03	0.62
item20	2.63	1.08	0.58
item28	2.97	1.19	0.69
item36	3.16	1.05	0.66
item44	3.06	1.15	0.68
item51	3.14	1.13	0.73
Alfa de Cronbach = 0.88 *			

* p < .05
N = 171

En el área de Amistad, 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 N° 15

Análisis de ítems y confiabilidad del área de Contacto

Ítems	Media	D. E.	r_{itc}
item5	2.91	1.11	0.69
item13	2.97	1.05	0.62
item21	2.94	1.12	0.71
item29	2.84	1.09	0.58
item37	2.98	1.06	0.73
item45	3.04	1.161	0.73
ietm52	2.90	1.18	0.71
item57	3.05	1.20	0.69
item61	2.88	1.09	0.69
Alfa de Cronbach = 0.91 *			

* p < .05
N = 171

En lo que se refiere al área de Distanciamiento, 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 0.91, el cual es significativo, lo que permite concluir que el área presenta confiabilidad.

Tabla N° 16

Análisis de ítems y confiabilidad del área de Énfasis en el rendimiento

Ítems	Media	D. E.	r_{itc}
item6	3.05	1.10	0.74
item14	2.90	1.12	0.64
item22	3.15	1.09	0.76
item30	3.16	1.21	0.67
item38	3.05	1.13	0.73
item46	2.91	1.19	0.74
item53	3.12	1.15	0.76
Alfa de Cronbach = 0.91 *			

* $p < .05$

N = 171

En lo que se refiere al área de Énfasis en el rendimiento, 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 0.91, el cual es significativo, lo que permite concluir que el área presenta confiabilidad.

Tabla N° 17

Análisis de ítems y confiabilidad del área de Ejemplaridad

Ítems	Media	D. E.	r_{itc}
item7	2.95	1.14	0.80
item15	2.94	1.11	0.77
item23	3.10	1.12	0.79
item31	3.00	1.15	0.84
item39	2.92	1.06	0.78
item47	3.10	1.22	0.71
item54	3.07	1.13	0.76
item58	2.94	1.14	0.79
item62	2.92	1.17	0.77
Alfa de Cronbach = 0.95 *			

* p < .05
N = 171

En lo que se refiere al área de Ejemplaridad, 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 presenta confiabilidad.

Tabla N° 18

Análisis de ítems y confiabilidad del área de Consideración

Ítems	Media	D. E.	r_{itc}
item8	2.82	1.15	0.72
item16	2.80	1.14	0.76
item24	3.00	1.09	0.76

item32	2.90	1.16	0.78
item40	2.97	1.18	0.73
item48	2.86	1.17	0.78
Alfa de Cronbach = 0.92 *			

* $p < .05$

N = 171

En lo que se refiere al área de Consideración, 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 0.92, el cual es significativo, lo que permite concluir que el área presenta confiabilidad.

Tabla N° 19
Análisis generalizado de la Confiabilidad de la Prueba de Clima Organizacional

Ítems	Media	D. E.	r_{itc}
Unión	27.64	7.54	0.91
Colaboración	18.32	5.15	0.92
Entusiasmo	30.60	8.85	0.93
Amistad	20.87	5.90	0.91
Contacto	26.54	7.69	0.94
Énfasis en el rendimiento	21.36	6.45	0.92
Ejemplaridad	26.98	8.56	0.93
Consideración	17.38	5.79	0.89
Alfa de Cronbach = 0.98 *			

*** $p < 0.01$

N = 171

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.

Tabla Nº 20

Análisis de la Validez de Constructo de la Prueba de Clima Organizacional

Área	M	D. E	Factor
Unión	27.64	7.54	0.93
Colaboración	18.32	5.15	0.93
Entusiasmo	30.60	8.85	0.95
Amistad	20.87	5.90	0.93
Contacto	26.54	7.69	0.95
Énfasis en el rendimiento	21.36	6.45	0.94
Ejemplaridad	26.98	8.56	0.94
Consideración	17.38	5.79	0.92
Varianza Explicada			88.45%
Medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin = 0.95			
Test de Esfericidad de Bartlett = 2245.304***			

*** $p < .001$
N = 171

Los resultados permiten denotar que la medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin alcanza un valor de 0.95 que puede considerarse como adecuado, mientras que el test de esfericidad de Bartlett presenta un valor que es significativo, lo que nos indica que los coeficientes de correlación entre los ítems son lo suficiente elevados como para continuar con el análisis factorial.

Se aprecia que existe un solo factor que explica el 88.45 % de la varianza total. Estos hallazgos nos permiten indicar que la prueba de Clima Organizacional presenta validez de constructo.

3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los análisis estadísticos se realizarán con el programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Los estadísticos que probablemente se emplearán teniendo en cuenta las características de la muestra y el nivel de las variables serán los siguientes:

Media aritmética: Es una medida de tendencia central que permite determinar el promedio de los puntajes obtenidos. Es el resultado de la suma de las calificaciones, divididas entre el número de personas que responden.

$$X = \frac{\sum \bar{x}}{N}$$

Coefficiente de correlación de Spearman: En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho), es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

rS = coeficiente de correlación de Spearman

D2 = Cuadrado de las diferencias entre X e Y

N = número de parejas

Esta fórmula es una definición alternativa, muy cómoda, de la correlación de Spearman. El coeficiente de correlación de Spearman suele designarse con la letra griega Rho.

La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia.

Prueba U de Mann-Whitney: En estadística la prueba U de Mann-Whitney, es una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes, cuyos datos han sido medidos al menos en una escala de nivel ordinal.

Fue propuesto inicialmente en 1945 por Wilcoxon para muestras de igual tamaño y extendido tanto en cuanto a muestras de tamaño arbitrario como en otros sentidos por Mann y Whitney en 1947. El test es virtualmente idéntico a la realización de una prueba paramétrica ordinaria T de dos muestras en los datos después de haber ordenado las muestras combinadas.

La prueba calcula el llamado estadístico U que viene dado por la siguiente expresión:

$$U_1 = R_1 - \frac{n_1(n_1 + 1)}{2}$$

$$U_2 = R_2 - \frac{n_2(n_2 + 1)}{2}$$

o por otra expresión equivalente a esta (donde se obtienen cambiados los valores de U_1 y U_2):

$$U_1 = n_1n_2 - \frac{n_1(n_1 + 1)}{2}$$

$$U_2 = n_1 n_2 - \frac{n_2(n_2 + 1)}{2}$$

donde n_1 y n_2 son el tamaño respectivo de cada muestra; R_1 y R_2 es la suma de los rangos en la muestra 1 y 2. De entre los valores U_1 y U_2 , tomará el valor del estadístico U el mínimo valor de entre ambos.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Análisis de normalidad

Tabla N° 21
Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de Kolmogorov-Smirnov de la prueba de Liderazgo Transformacional

Variable	Media	D. E.	K-SZ	Sig.
Influencia idealizada	23.60	8.45	1.422	.035
Motivación inspiracional	23.78	8.69	1.172	.128
Estimulación intelectual	23.08	8.66	1.126	.158
Consideración Individualizada	23.29	8.40	1.439	.032
Total LT	93.77	33.58	1.182	.122

N = 171

Los resultados presentados en la Tabla N° 21 indican que las distribuciones de los puntajes de las áreas de la prueba de aprendizaje Organizacional presentan estadísticos K-S Z que no son estadísticamente significativos, por lo que podemos concluir que presentan una adecuada aproximación a la curva normal. Es por ello que se pueden utilizar

contrastes estadísticos paramétricos en el análisis de los datos de la investigación (Siegel y Castellan, 1995).

Tabla N° 22
Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de Kolmogorov-Smirnov de la prueba de Clima Organizacional

Variable	M	D.E.	K-S Z	Sig.
Unión	27.64	7.54	1.08	.188
Colaboración	18.32	5.15	1.05	.214
Entusiasmo	30.60	8.85	0.97	.296
Amistad	20.87	5.90	0.98	.291
Contacto	26.54	7.69	1.36	.047
Énfasis en el rendimiento	21.36	6.45	1.49	.023
Ejemplaridad	26.98	8.56	1.23	.093
Consideración	17.38	5.79	1.26	.080
Total CO	189.74	52.72	1.28	.073

N = 171

Los resultados presentados en la Tabla N° 22 indican que las distribuciones de los puntajes de las áreas de la prueba de Calidad Docente presentan estadísticos K-S Z que no son estadísticamente significativos, por lo que podemos concluir que presentan una adecuada aproximación a la curva normal. Es por ello que se tuvieron que utilizar contrastes estadísticos paramétricos en el análisis de los datos de la investigación (Siegel y Castellan, 1995).

4.2 Análisis correlacionales

Tabla N° 23

Análisis de Correlación con la r de Pearson entre el Clima Organizacional y el Liderazgo transformacional

VARIABLES	Influencia idealizada	Motivación inspiracional	Estimulación intelectual	Consideración Individualizada	Total Liderazgo T
Unión	0.75***	0.76***	0.76***	0.75***	0.77***
Colaboración	0.76***	0.75***	0.75***	0.76***	0.77***
Entusiasmo	0.77***	0.77***	0.77***	0.76***	0.78***
Amistad	0.74***	0.74***	0.74***	0.75***	0.76***
Contacto	0.83***	0.81***	0.83***	0.81***	0.84***
Énfasis en el rendimiento	0.79***	0.80***	0.78***	0.80***	0.81***
Ejemplaridad	0.85***	0.85***	0.85***	0.85***	0.87***
Consideración	0.78***	0.77***	0.78***	0.79***	0.79***
Total CO	0.83***	0.84***	0.83***	0.83***	0.85***

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

N = 171

Los resultados presentados en la Tabla N° 23 nos indican que existen correlaciones significativas en todos los casos, notándose que las correlaciones que alcanzan mayor valor son:

- Unión con Motivación inspiracional y Consideración Individualizada ($r = 0.76$) y con el total del liderazgo transformacional ($r = 0.77$).
- Colaboración con Influencia idealizada y Consideración Individualizada ($r = 0.76$) y con el total del liderazgo transformacional ($r = 0.77$).
- Entusiasmo con Influencia idealizada, Motivación inspiracional y Estimulación intelectual ($r = 0.77$) y con el total del liderazgo transformacional ($r = 0.78$).
- Amistad con Consideración Individualizada ($r = 0.42$) y con el total del liderazgo transformacional ($r = 0.76$).
- Contacto con Influencia idealizada y Consideración Individualizada ($r = 0.83$) y con el total del liderazgo transformacional ($r = 0.84$).
- Énfasis en el rendimiento con Motivación inspiracional y Consideración Individualizada ($r = 0.80$) y con el total del liderazgo transformacional ($r = 0.81$).
- Ejemplaridad con el total del liderazgo transformacional ($r = 0.87$).
- Consideración con Consideración Individualizada ($r = 0.79$) y con el total del liderazgo transformacional ($r = 0.80$).
- Total del Clima Organizacional con Motivación inspiracional ($r = 0.84$) y con el total del liderazgo transformacional ($r = 0.85$).

4.3 Análisis comparativos

Tabla N° 24

Prueba Z de comparación de medias de los puntajes del Inventario de Liderazgo transformacional por Sexo

Variables	Varón N = 97		Mujer N = 74		Z
	M	D.E.	M	D.E.	
Influencia idealizada	22.45	8.37	25.10	8.37	-2.05*
Motivación inspiracional	22.43	8.59	25.56	8.55	-2.36*
Estimulación intelectual	21.87	8.28	24.66	8.94	-2.10*
Consideración Individualizada	22.23	8.30	24.68	8.39	-1.90
Total Liderazgo	89.00	32.95	100.02	33.58	-2.15*

* $p < .05$
N = 171

El análisis comparativo del Inventario de Liderazgo transformacional por Sexo (ver Tabla N° 24), indica que existen diferencias estadísticas significativas en los siguientes casos:

- Influencia Idealizada ($Z = - 2.05$ $p < .05$), apreciándose que las mujeres ($M = 25.10$) presentan valores más altos que los varones ($M = 22.45$).
- Motivación Inspiracional ($Z = - 2.36$ $p < .05$), apreciándose que las mujeres ($M = 25.56$) presentan valores más altos que los varones ($M = 22.43$).

- Estimulación Intelectual ($Z = - 2.10$ $p < .05$), apreciándose que las mujeres ($M = 24.66$) presentan valores más altos que los varones ($M = 21.87$).
- Total Liderazgo Transformacional ($Z = - 2.15$ $p < .05$), apreciándose que las mujeres ($M = 100.02$) presentan valores más altos que los varones ($M = 89.00$).

Tabla N° 25

Prueba Z de comparación de medias de los puntajes del Inventario de Clima Organizacional por Sexo

Variables	Varón N = 97		Mujer N = 74		Z
	M	D.E.	M	D.E.	
Unión	26.07	7.80	29.70	6.69	-3.20**
Colaboración	17.39	5.43	19.55	4.51	-2.77**
Entusiasmo	28.67	9.13	33.14	7.84	-3.37**
Amistad	19.82	5.97	22.25	5.54	-2.71**
Contacto	25.24	7.69	28.25	7.40	-2.57*
Énfasis en el rendimiento	20.20	6.28	22.89	6.39	-2.74**
Ejemplaridad	25.42	8.32	29.04	8.50	-2.79**
Consideración	16.40	5.76	18.66	5.62	-2.56*
Total CO	179.23	53.32	203.51	48.93	-3.05**

* $p < .05$
N = 171

El análisis comparativo del Inventario de Clima Organizacional por Sexo (ver Tabla N° 25), indica que existen diferencias estadísticas significativas en los siguientes casos:

- Unión ($Z = - 3.20$ $p < .01$), apreciándose que las mujeres ($M = 29.70$) presentan valores más altos que los varones ($M = 26.07$).
- Colaboración ($Z = - 2.77$ $p < .01$), apreciándose que las mujeres ($M = 19.55$) presentan valores más altos que los varones ($M = 17.39$).
- Entusiasmo ($Z = - 3.37$ $p < .01$), apreciándose que las mujeres ($M = 33.14$) presentan valores más altos que los varones ($M = 28.67$).
- Amistad ($Z = - 2.71$ $p < .01$), apreciándose que las mujeres ($M = 22.25$) presentan valores más altos que los varones ($M = 19.82$).
- Contacto ($Z = - 2.57$ $p < .05$), apreciándose que las mujeres ($M = 28.25$) presentan valores más altos que los varones ($M = 25.24$).
- Énfasis en el Rendimiento ($Z = - 2.74$ $p < .01$), apreciándose que las mujeres ($M = 22.89$) presentan valores más altos que los varones ($M = 20.20$).
- Ejemplaridad ($Z = - 2.79$ $p < .01$), apreciándose que las mujeres ($M = 29.04$) presentan valores más altos que los varones ($M = 25.42$).
- Consideración ($Z = - 2.56$ $p < .05$), apreciándose que las mujeres ($M = 18.66$) presentan valores más altos que los varones ($M = 16.40$).
- Total del Clima Organizacional ($Z = - 3.05$ $p < .01$), apreciándose que las mujeres ($M = 203.51$) presentan valores más altos que los varones ($M = 179.23$).

Tabla N° 26

Análisis de Varianza de un Factor del Liderazgo Transformacional por Institución Educativa

Variable	3084 N = 38	Palmas R N = 25	3087 N = 25	A. Rebaza N = 50	A. A. C. N = 33	F
	M	M	M	M	M	
Influencia idealizada	23.68	31.72	24.16	20.02	22.36	9.92***
Motivación inspiracional	23.60	31.68	25.00	20.38	22.27	8.81***
Estimulación intelectual	22.23	31.56	23.84	20.12	21.54	9.39***
Consideración Individualizada	23.05	31.16	23.84	20.06	22.12	8.92***
Total Liderazgo	92.57	126.12	96.84	80.58	88.30	9.63***

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Diferencias significativas por pares de medias a través del test de Scheffe: a, b, c

El análisis de varianza de un Factor del Liderazgo Transformacional por Institución Educativa indica que existen diferencias estadísticas significativas en los siguientes casos:

- Influencia Idealizada (F = 9.92 p < .001), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes de la Institución Educativa Palmas Reales (M = 31.72) y de la Institución Educativa 3087 (M = 24.16) superaron a los docentes de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta (M

= 20.02), a docentes de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres (M = 22.36) y a docentes de la Institución Educativa 3084 (M = 23.68).

- Motivación inspiracional (F = 8.81 p < .001), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes de la Institución Educativa Palmas Reales (M = 31.68) y de la Institución Educativa 3087 (M = 25.00) superaron a los docentes de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta (M = 20.38), a los docentes de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres (M = 22.27) y a los docentes de la Institución Educativa 3084 (M = 23.60).

- Estimulación intelectual (F = 9.39 p < .001), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes de la Institución Educativa Palmas Reales (M = 31.56) y de la Institución Educativa 3087 (M = 23.84) superaron a los docentes de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta (M = 20.12), a los docentes de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres (M = 21.54) y a los docentes de la Institución Educativa 3084 (M = 22.23).

- Consideración Individualizada ($F = 8.92$ $p < .001$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes de la Institución Educativa Palmas Reales ($M = 31.16$) y de la Institución Educativa 3087 ($M = 23.84$) superaron a los docentes de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta ($M = 20.06$), a los docentes de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres ($M = 22.12$) y a los docentes de la Institución Educativa 3084 ($M = 23.05$).
- Total Liderazgo Transformacional ($F = 9.63$ $p < .001$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes de la Institución Educativa Palmas Reales ($M = 126.12$) y de la Institución Educativa 3087 ($M = 96.84$) superaron a los docentes de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta ($M = 80.58$), a los docentes de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres ($M = 88.30$) y a los docentes de la Institución Educativa 3084 ($M = 92.57$).

Tabla N° 27

Análisis de Varianza de un Factor del Clima Organizacional por Institución Educativa

Variable	3084 N = 38	Palmas R N = 25	3087 N = 25	A. Rebaza N = 50	A. A. C. N = 33	F
	M	M	M	M	M	
Unión	25.55	35.36	26.64	25.74	27.84	9.89***
Colaboración	16.34	23.80	17.88	16.92	18.93	12.02***
Entusiasmo	27.63	39.88	30.00	28.22	31.09	10.96***
Amistad	19.10	25.48	20.08	19.90	21.51	5.79***
Contacto	24.55	33.60	26.36	24.18	27.24	8.38***
Énfasis en el rendimiento	19.94	27.52	20.80	19.42	21.72	8.68***
Ejemplaridad	24.89	34.84	27.32	23.96	27.78	8.83***
Consideración	15.94	22.44	17.36	15.56	17.96	7.70***
Total CO	173.97	242.92	186.44	173.90	194.12	10.25***

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Diferencias significativas por pares de medias a través del test de Scheffe: a, b, c

El análisis de varianza de un Factor del clima Institucional por Institución Educativa indica que existen diferencias estadísticas significativas en los siguientes casos:

- Unión ($F = 8.92$ $p < .001$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes de la Institución Educativa Palmas Reales ($M = 35.56$) y de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres ($M = 27.84$) superaron a los docentes de la Institución Educativa 3084 ($M = 25.55$), a los docentes de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta ($M = 25.74$) y a los docentes de la Institución Educativa 3087 ($M = 26.64$).
- Colaboración ($F = 12.02$ $p < .001$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes de la Institución Educativa Palmas Reales ($M = 23.80$) y de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres ($M = 18.93$) superaron a los docentes de la Institución Educativa 3084 ($M = 16.34$), a los docentes de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta ($M = 16.92$) y a los docentes de la Institución Educativa 3087 ($M = 17.88$).
- Entusiasmo ($F = 10.96$ $p < .001$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes de la Institución Educativa Palmas Reales ($M = 39.88$) y de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres ($M = 31.09$) superaron a los docentes de la Institución Educativa 3084 ($M = 27.63$),

a los docentes de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta (M = 28.22) y a los docentes de la Institución Educativa 3087 (M = 30.00).

- Amistad (F = 5.79 p < .001), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes de la Institución Educativa Palmas Reales (M = 25.48) y de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres (M = 21.51) superaron a los docentes de la Institución Educativa 3084 (M = 19.10), a los docentes de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta (M = 19.90) y a los docentes de la Institución Educativa 3087 (M = 20.08).

- Contacto (F = 8.38 p < .001), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes de la Institución Educativa Palmas Reales (M = 33.60) y de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres (M = 27.24) superaron a los docentes de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta (M = 24.18), a los docentes de la Institución Educativa 3084 (M = 24.55) y a los docentes de la Institución Educativa 3087 (M = 26.36).

- Énfasis en el Rendimiento ($F = 8.68$ $p < .001$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes de la Institución Educativa Palmas Reales ($M = 27.52$) y de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres ($M = 21.72$) superaron a los docentes de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta ($M = 19.42$), a los docentes de la Institución Educativa 3084 ($M = 19.44$) y a los docentes de la Institución Educativa 3087 ($M = 20.80$).
- Ejemplaridad ($F = 8.83$ $p < .001$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes de la Institución Educativa Palmas Reales ($M = 34.84$) y de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres ($M = 27.78$) superaron a los docentes de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta ($M = 23.96$), a los docentes de la Institución Educativa 3084 ($M = 24.89$) y a los docentes de la Institución Educativa 3087 ($M = 27.32$).
- Consideración ($F = 7.70$ $p < .001$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes de la Institución Educativa Palmas Reales ($M = 22.44$) y de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres ($M = 17.96$) superaron a los docentes de la Institución Educativa Alfredo Rebaza

Acosta (M = 15.56), a los docentes de la Institución Educativa 3084 (M = 15.94) y a los docentes de la Institución Educativa 3087 (M = 17.36).

- Total del Clima Organizacional (F = 10.25 p < .001), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes de la Institución Educativa Palmas Reales (M = 242.92) y de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres (M = 194.12) superaron a los docentes de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta (M = 173.90), a los docentes de la Institución Educativa 3084 (M = 173.97) y a los docentes de la Institución Educativa 3087 (M = 186.44).

Tabla N° 28

Análisis de Varianza de un Factor del Liderazgo Transformacional por Rango de Edad

Variable	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51 a más	F
	N = 7	N = 21	N = 49	N = 52	N = 29	N = 13	
	M	M	M	M	M	M	
Influencia idealizada	28.42	26.23	23.32	23.40	22.37	21.30	1.20
Motivación inspiracional	29.28	27.09	23.42	23.36	22.34	21.76	1.53
Estimulación intelectual	28.71	25.66	23.02	22.84	21.41	20.76	1.39

Consideración Individualiza	28.42	26.61	22.73	22.94	21.93	21.76	1.50
Total Liderazgo	114.85	105.61	92.51	92.55	88.06	85.61	1.44

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Diferencias significativas por pares de medias a través del test de Scheffe: a, b, c

El análisis de varianza de un Factor del Liderazgo Transformacional por rango de edad indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno, por lo que podemos afirmar que en cualquier nivel de edad los docentes tienen las mismas condiciones de liderazgo.

Tabla N° 29

Análisis de Varianza de un Factor del Clima Organizacional por Rango de Edad

Variable	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51 a más	F
	N = 7	N = 21	N = 49	N = 52	N = 29	N = 13	
	M	M	M	M	M	M	
Unión	36.00	29.42	28.08	27.42	26.31	22.46	3.67**
Colaboración	23.85	18.95	18.81	17.98	17.48	15.76	2.73*
Entusiasmo	39.57	33.04	31.06	30.11	29.27	25.07	3.14**
Amistad	26.00	22.28	21.26	20.28	20.51	17.53	2.38*
Contacto	33.85	28.76	27.30	26.03	24.51	22.76	2.94*
Énfasis en el rendimiento	28.42	23.28	21.48	20.78	20.13	19.07	2.81*
Ejemplaridad	36.57	29.66	27.36	26.19	25.06	23.53	3.17**
Consideración	22.28	19.09	18.02	16.96	15.48	15.46	2.56*
Total CO	246.57	204.52	193.40	185.78	178.79	161.69	3.25**

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Diferencias significativas por pares de medias a través del test de Scheffe: a, b, c

El análisis de varianza de un Factor del clima Institucional por Rango de Edad indica que existen diferencias estadísticas significativas en los siguientes casos:

- Unión ($F = 3.67$ $p < .01$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de edad de 26 – 30 ($M = 36.00$) y del rango de edad de 31 – 35 ($M = 29.42$) superaron a los docentes del rango de edad de 51 a más ($M = 22.46$), a los docentes del rango de edad de 46 – 50 ($M = 26.31$), a los docentes del rango de edad de 41 – 45 ($M = 27.42$) y a los docentes del rango de edad de 36 – 40 ($M = 28.08$).
- Colaboración ($F = 2.73$ $p < .05$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de edad de 26 – 30 ($M = 23.85$) y del rango de edad de 31 – 35 ($M = 18.95$) superaron a los docentes del rango de edad de 51 a más ($M = 15.76$), a los docentes del rango de edad de 46 – 50 ($M = 17.48$), a los docentes del rango de edad de 41 – 45 ($M = 17.98$) y a los docentes del rango de edad de 36 – 40 ($M = 18.81$).
- Entusiasmo ($F = 3.14$ $p < .01$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de edad de 26 – 30 ($M = 39.57$) y del rango de edad de 31 – 35 ($M = 33.04$) superaron a los docentes del rango de edad de 51 a más ($M = 25.07$), a los docentes del rango de edad de

46 – 50 (M = 29.27), a los docentes del rango de edad de 41 – 45 (M = 30.11) y a los docentes del rango de edad de 36 – 40 (M = 31.06).

- Amistad (F = 2.38 p < .05), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de edad de 26 – 30 (M = 26.00) y del rango de edad de 31 – 35 (M = 22.28) superaron a los docentes del rango de edad de 51 a más (M = 17.53), a los docentes del rango de edad de 41 – 45 (M = 20.28), a los docentes del rango de edad de 46 – 50 (M = 20.51) y a los docentes del rango de edad de 36 – 40 (M = 21.26).
- Contacto (F = 2.94 p < .05), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de edad de 26 – 30 (M = 33.85) y del rango de edad de 31 – 35 (M = 28.76) superaron a los docentes del rango de edad de 51 a más (M = 22.76), a los docentes del rango de edad de 46 – 50 (M = 24.51), a los docentes del rango de edad de 41 – 45 (M = 26.03) y a los docentes del rango de edad de 36 – 40 (M = 27.30).

- Énfasis en el Rendimiento ($F = 2.81$ $p < .05$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de edad de 26 – 30 ($M = 28.42$) y del rango de edad de 31 – 35 ($M = 23.28$) superaron a los docentes del rango de edad de 51 a más ($M = 19.07$), a los docentes del rango de edad de 46 – 50 ($M = 20.13$), a los docentes del rango de edad de 41 – 45 ($M = 20.78$) y a los docentes del rango de edad de 36 – 40 ($M = 21.48$).
- Ejemplaridad ($F = 3.17$ $p < .01$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de edad de 26 – 30 ($M = 36.57$) y del rango de edad de 31 – 35 ($M = 29.66$) superaron a los docentes del rango de edad de 51 a más ($M = 23.53$), a los docentes del rango de edad de 46 – 50 ($M = 25.06$), a los docentes del rango de edad de 41 – 45 ($M = 26.19$) y a los docentes del rango de edad de 36 – 40 ($M = 27.36$).
- Consideración ($F = 2.56$ $p < .05$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de edad de 26 – 30 ($M = 22.28$) y del rango de edad de 31 – 35 ($M = 19.09$) superaron a los docentes del rango de edad de 51 a más ($M = 15.46$), a los docentes del rango de

edad de 46 – 50 (M = 15.48), a los docentes del rango de edad de 41 – 45 (M = 16.96) y a los docentes del rango de edad de 36 – 40 (M = 18.02).

- Total del Clima Organizacional (F = 3.25 p < .01), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de edad de 26 – 30 (M = 246.57) y del rango de edad de 31 – 35 (M = 204.52) superaron a los docentes del rango de edad de 51 a más (M = 161.69), a los docentes del rango de edad de 46 – 50 (M = 178.79), a los docentes del rango de edad de 41 – 45 (M = 185.78) y a los docentes del rango de edad de 36 – 40 (M = 193.40).

Tabla N° 30

Análisis de Varianza de un Factor del Liderazgo Transformacional por Rango de Tiempo de Servicio

Variable	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26 a más	F
	N = 19	N = 30	N = 46	N = 40	N = 26	N = 10	
	M	M	M	M	M	M	
Influencia idealizada	24.68	23.63	24.21	22.75	25.26	17.70	1.38
Motivación inspiracional	25.94	23.53	24.56	22.32	25.61	18.00	1.68
Estimulación intelectual	23.84	23.36	23.78	21.87	25.00	17.40	1.38
Consideración Individualiza	24.78	23.06	24.28	22.22	24.84	16.90	1.75
Total Liderazgo	99.26	93.60	96.84	89.17	100.73	70.00	1.58

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Diferencias significativas por pares de medias a través del test de Scheffe: a, b, c

El análisis de varianza de un Factor del Liderazgo Transformacional por rango de tiempo de servicios indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno, por lo que podemos afirmar que en cualquier nivel de tiempo de servicios los docentes tienen las mismas condiciones de liderazgo.

Tabla N° 31

Análisis de Varianza de un Factor del Clima Organizacional por Tiempo de Servicio

Variable	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26 a más	F
	N = 19	N = 30	N = 46	N = 40	N = 26	N = 10	
	M	M	M	M	M	M	
Unión	30.00	28.63	27.69	27.47	28.30	18.90	3.43**
Colaboración	19.36	18.73	19.02	17.95	19.11	11.40	4.56**
Entusiasmo	32.57	31.93	30.71	30.40	31.88	19.90	3.61**
Amistad	21.84	21.83	21.34	20.52	21.26	14.40	2.93*
Contacto	29.10	27.93	27.02	25.30	26.73	19.90	2.45*
Énfasis en el rendimiento	23.15	22.16	22.15	20.30	21.42	16.10	2.14
Ejemplaridad	29.94	28.03	27.71	25.37	27.61	19.70	2.47*
Consideración	18.89	18.63	18.32	16.62	16.53	11.60	3.21**
Total CO	204.89	197.90	194.00	183.95	192.88	131.90	3.24**

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Diferencias significativas por pares de medias a través del test de Scheffe: a, b, c

El análisis de varianza de un Factor del clima organizacional por Tiempo de servicios indica que existen diferencias estadísticas significativas en los siguientes casos:

- Unión ($F = 3.43$ $p < .01$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de tiempo de servicios de 1 – 5 ($M = 30.00$) y del rango de tiempo de servicios de 6 – 10 ($M = 28.63$) superaron a los docentes del rango de tiempo de servicios de 26 a más ($M = 18.90$), a los docentes del rango de tiempo de servicios de 16 – 20 ($M = 27.47$), a los docentes del rango de tiempo de servicios de 11 – 15 ($M = 27.69$) y a los docentes del rango de tiempo de servicios de 21 – 25 ($M = 28.08$).
- Colaboración ($F = 4.56$ $p < .01$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de tiempo de servicios de 1 – 5 ($M = 19.36$) y del rango de tiempo de servicios de 21 – 25 ($M = 19.11$) superaron a los docentes del rango de tiempo de servicios de 26 a más ($M = 11.40$), a los docentes del rango de tiempo de servicios de 16 – 20 ($M = 17.95$), a los docentes del rango de tiempo de servicios de 6 – 10 ($M = 18.73$) y a los docentes del rango de tiempo de servicios de 11 – 15 ($M = 19.02$).
- Entusiasmo ($F = 3.61$ $p < .01$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de tiempo de servicios de 1 – 5 ($M = 32.57$) y del rango de tiempo de servicios de 6 – 10 ($M = 31.93$) superaron a los docentes del rango de tiempo de servicios de 26 a más ($M =$

19.90), a los docentes del rango de tiempo de servicios de 16 – 20 (M = 30.40), a los docentes del rango de tiempo de servicios de 11 – 15 (M = 30.71) y a los docentes del rango de tiempo de servicios de 21 – 25 (M = 31.88).

- Amistad (F = 2.93 p < .05), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de tiempo de servicios de 1 – 5 (M = 21.84) y del rango de tiempo de servicios de 6 – 10 (M = 21.83) superaron a los docentes del rango de tiempo de servicios de 26 a más (M = 14.40), a los docentes del rango de tiempo de servicios de 16 – 20 (M = 20.52), a los docentes del rango de tiempo de servicios de 21 – 25 (M = 21.26) y a los docentes del rango de tiempo de servicios de 11 – 15 (M = 21.34).
- Contacto (F = 2.45 p < .05), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de tiempo de servicios de 1 – 5 (M = 29.10) y del rango de tiempo de servicios de 6 – 10 (M = 27.93) superaron a los docentes del rango de tiempo de servicios de 26 a más (M = 19.90), a los docentes del rango de tiempo de servicios de 16 – 20 (M = 25.30), a los docentes del rango de tiempo de servicios de 21 – 25 (M = 26.73) y a los docentes del rango de tiempo de servicios de 11 – 15 (M = 27.02).

- Ejemplaridad ($F = 2.47$ $p < .05$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de tiempo de servicios de 1 – 5 ($M = 29.94$) y del rango de tiempo de servicios de 6 – 10 ($M = 28.03$) superaron a los docentes del rango de tiempo de servicios de 26 a más ($M = 19.70$), a los docentes del rango de tiempo de servicios de 16 – 20 ($M = 25.37$), a los docentes del rango de tiempo de servicios de 21 – 25 ($M = 27.61$) y a los docentes del rango de tiempo de servicios de 11 – 15 ($M = 27.71$).
- Consideración ($F = 3.21$ $p < .01$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de tiempo de servicios de 1 – 5 ($M = 18.89$) y del rango de tiempo de servicios de 6 – 10 ($M = 18.63$) superaron a los docentes del rango de tiempo de servicios de 26 a más ($M = 11.60$), a los docentes del rango de tiempo de servicios de 21 – 25 ($M = 16.53$), a los docentes del rango de tiempo de servicios de 16 – 20 ($M = 16.62$) y a los docentes del rango de tiempo de servicios de 11 – 15 ($M = 18.32$).
- Total del Clima Organizacional ($F = 3.24$ $p < .01$), notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de tiempo de servicios de 1 – 5 ($M = 204.89$) y del rango de tiempo de servicios de 6 – 10 ($M = 197.90$) superaron a los docentes del rango de tiempo de

servicios de 26 a más (M = 131.90), a los docentes del rango de tiempo de servicios de 16 – 20 (M = 183.95), a los docentes del rango de tiempo de servicios de 21 – 25 (M = 192.88) y a los docentes del rango de tiempo de servicios de 11 – 15 (M = 194.00).

CAPÍTULO V

5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Regularmente en el proceso de investigación se requiere la utilización de instrumentos para recopilar los datos que nos permitan luego realizar la prueba de hipótesis. Pero la utilización de instrumentos de medición exige que estos cuenten con la necesaria validez y confiabilidad, razón por lo cual se realizaron los análisis respectivos.

De acuerdo a los resultados del análisis psicométrico del Inventario de liderazgo transformacional, todos los ítems forman parte de dicho inventario, y corresponden a cada una de las escalas asignadas por su autora. El instrumento es confiable en la medida que sus escalas obtuvieron coeficientes Alfa de Cronbach con valores que oscilan entre 0.94 y 0.95 y un coeficiente de toda la prueba que llega a 0.99, lo que indica que toda la prueba es confiable.

En lo que se refiere a la validez, se realizó a través del Análisis Factorial Exploratorio, aplicando el método de los componentes principales, la que permite observar que la prueba de Liderazgo transformacional presenta una Medida de Adecuación del Muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin que

asciende a 0.87; el cual puede clasificarse como adecuado. Además presenta un test de esfericidad de Bartlett cuyo valor denota que la matriz de correlaciones entre áreas es significativa, la varianza explicada alcanza un nivel de 96.29%. Estos hallazgos indican que la prueba tiene validez de constructo.

En lo que se refiere a la prueba de Clima Organizacional, según los resultados del análisis de ítems, los 64 reactivos deben permanecer conformando el inventario en las escalas asignadas por los autores de la versión original. Asimismo, los coeficientes Alfa de Cronbach alcanzados en las ocho escalas oscilan entre 0.88 y 0.95 y el total de la prueba es de 0.98, lo cual indica que la prueba es confiable.

En lo que se refiere a la validez, el resultado del Análisis Factorial Exploratorio indica que la prueba está conformada por un solo factor que explica el 88.45% de la varianza total. Alcanza además un valor de 0.95 en la medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin, el mismo que puede considerarse como adecuado.

Considerando estos resultados podemos afirmar que las pruebas son válidas y confiables y por lo tanto se pueden utilizar en el ámbito local, tal como se ha hecho en esta oportunidad.

En lo que respecta a la hipótesis general de investigación “Existen relaciones significativas entre el liderazgo transformacional del Director y el clima organizacional según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos”, los resultados obtenidos y que se expresan en la tabla N° 23 indican que existen correlaciones entre las variables en estudio por lo que podemos afirmar que la citada hipótesis ha sido, en lo fundamental, respaldada lo cual confirmaría las investigaciones y propuestas teóricas que hemos expuesto en nuestro marco teórico y en el que se ha señalado que el aspecto que más influye sobre el clima organizacional es el liderazgo transformacional.

Por ejemplo, los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes. Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros. Además, los líderes transformacionales comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido.

En consecuencia, los planteamientos hechos hasta el momento dejan claro que el liderazgo es, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima, y que éste correspondería a un conjunto de percepciones compartidas, no obstante, Zohar y Luria (2004) proponen que el clima organizacional sería una representación socialmente construida y compartida de aquellos aspectos del ambiente laboral que informan sobre los roles de comportamiento específicos que son recompensados y apoyados en cualquier organización, en contraste con una observación pasiva de procedimientos formales y prácticas aisladas.

Es así que, los indicadores perceptuales más relevantes son: las políticas formales e informales y las prácticas y procedimientos organizacionales.

Esta descripción refleja la dirección actual que ha tomado la investigación sobre clima, la cual está asociada más con facetas específicas que con índices globales. Estos indicadores específicos proporcionan medidas convergentes de las percepciones de los empleados, respecto de las políticas, prácticas y procedimientos que son relevantes.

CONCLUSIONES

1. Los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.
2. 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 las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.
3. El análisis de la diferencias entre los docentes varones y mujeres respecto del Liderazgo Transformacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y en el Total del Liderazgo Transformacional apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones.
4. El análisis de la diferencias entre los docentes varones y mujeres, respecto del Clima Organizacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Unión, Colaboración, Entusiasmo, Amistad, Contacto, Énfasis en el Rendimiento, Ejemplaridad, Consideración y en el Total del Clima

Organizacional, apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones.

5. El análisis de varianza de un Factor del Liderazgo Transformacional por I.E. indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Influencia Idealizada, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual, Consideración Individualizada y en el Total Liderazgo Transformacional, notándose que los docentes de la I.E. “Palmas Reales” y de la I.E. N° 3087 superan a los docentes de las otras instituciones educativas.

6. El análisis de varianza de un Factor del Clima Institucional por I.E. indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Unión, Colaboración, Entusiasmo, Amistad, Contacto, Énfasis en el Rendimiento, Ejemplaridad, Consideración y en el Total del Clima Organizacional, notándose que en todos los casos los docentes de la I.E. “Palmas Reales” y de la I.E. “Andrés Avelino Cáceres” superan a los docentes de los otras instituciones educativas.

7. El análisis de varianza de un Factor del Liderazgo Transformacional por rango de edad indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno.

8. El análisis de varianza de un Factor del Clima Institucional por Rango de Edad indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Unión, Colaboración, Entusiasmo, Amistad, Contacto, Énfasis en el Rendimiento, Ejemplaridad, Consideración y en el Total del Clima Organizacional, notándose que en el análisis de las comparaciones por pares a posteriori efectuada a través del test de Scheffé, que los docentes del rango de edad de 26 – 30 y del rango de edad de 31 – 35 superan a los docentes de los otros rangos de edad.

9. El análisis de varianza de un Factor del Liderazgo Transformacional por rango de tiempo de servicios indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno.

10. El análisis de varianza de un Factor del Clima Organizacional por Tiempo de Servicios indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Unión, Colaboración, Entusiasmo, Amistad, Contacto, Ejemplaridad, Consideración y en el Total del Clima Organizacional, notándose que los docentes del rango de tiempo de servicios de 1 – 5 y del rango de tiempo de servicios de 6 – 10 superaron a los docentes de los otros rangos de tiempo de servicios.

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 presentan.
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 del distrito de Los Olivos 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.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, M. (2002) *Liderazgo educativo para directivos*, Universidad Ricardo Palma. Lima.
2. Alvarado, O. (1998) *Administración de la Educación: Enfoque Gerencial*, Editorial Universidad de Lima.
3. Arias, F. (2004) *El proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme. Primera edición.
4. Bass, B. (1994) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. New York: Sage Publications. Thousand Oaks, C.A. Citado por Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México. Ed Prentice Hall.
5. Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press. Citado por Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México. Ed Prentice Hall.
6. Bernal, J. (2000) *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. En Anuario de Pedagogía. Volumen 2 (197-230). Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.
7. Brunet L. (2004) *El clima de trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. México.
8. Contreras, I. (1989) *Liderazgo Transformacional en el docente*. Universidad de Panamá.
9. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos humanos*. Ed. Mc Graw Hill. Bogota.

10. Chiavenato I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed Mc. Graw – Hill. México.
11. Covey, S. (1997). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
12. Covey, S. (1997). *Los siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Barcelona: Paidós.
13. Fielden, J. (1998). «La formación del personal de la Educación Superior: una misión permanente». Paris: UNESCO
14. Flores, R. (1998). «Percepciones que tienen los profesionales de la educación»; ver <http://educacion.upa.cl/decano/percepcion.html> (enero de 2007).
15. Grinberg (1999) *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación*. Universidad Torcuato Di Tella. Primer Coloquio.
16. Garcías, E. (2006). «Liderazgo docente»; ver <http://www.unam.mx/rompan/70/rf70art2.html> (enero de 2007).
17. Gutiérrez, M. (2003) *Liderazgo transformacional en el docente universitario*. Universidad de Panamá. Volumen N° 1.
18. Hernández y otros (2006) *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill. México.
19. Kreitner R. (1997) *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill. Tercera edición.

20. Lombardi, V. (2003). *Ganar no es lo más importante... es lo único*. México: McGraw-Hill Interamericana. Primera edición.
21. Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México. Ed Prentice Hall.
22. Siliceo, A.; Casares, David y González, José (2000). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva*. México: McGraw Hill. Primera edición.
23. Werther, W.B., Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Ed. McGraw-Hill. México.

ANEXOS

CUESTIONARIO CLIORG

Edad.....Sexo.....Tiempo de servicios.....

Especialidad.....Colegio.....

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Para ello debe responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las oraciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como piense o actúe. Debe responder marcando con un aspa (X) sobre el número que le corresponda, según la siguiente escala:

- 1. Totalmente en desacuerdo**
 - 2. En Desacuerdo**
 - 3. Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo**
 - 4. De Acuerdo**
 - 5. Totalmente de Acuerdo**
-

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Los docentes de esta institución son amables en su trato | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Los docentes no permiten que otras actividades interfieran en su labor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. El espíritu de trabajo de los empleados de la institución es alto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Los mejores amigos de los docentes son compañeros de la misma institución | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Las reuniones del profesorado suelen ser muy productivas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. El director comprueba la competencia de los docentes en el trabajo que realizan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. El director demuestra su experiencia al enfrentar los problemas de la institución. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. El director ayuda a los docentes a resolver sus problemas personales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Hay un grupo minoritario de docentes que se oponen a la mayoría. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Los docentes cumplen con entusiasmo sus actividades laborales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Los docentes llevan a cabo su tarea con gran empuje, vigor y gusto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Los docentes invitan a otros compañeros a su casa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Las reuniones de los docentes son aprovechadas por el director para dar sus informes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. El director ayuda a los docentes a superar sus errores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. El director da el ejemplo trabajando mucho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. El director ayuda personalmente a los docentes en sus problemas laborales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. El grupo mayoritario de docentes se maneja democráticamente con los docentes que no están de acuerdo con ellos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Confeccionar informes administrativos es un trabajo laborioso pero necesario | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Los docentes de esta institución se muestran muy identificados con ella. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Las familias de los docentes se conocen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. El director aplica con justicia las normas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. El director se asegura de que los docentes cumplan eficientemente sus labores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. El director hace críticas constructivas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. El director ayuda a los docentes a solucionar pequeños desacuerdos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Los docentes escuchan a sus compañeros cuando están hablando en las reuniones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Las obligaciones no relacionadas con el trabajo de clase interfieren el mismo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Los docentes están contentos con su trabajo en la institución. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Los docentes conversan de cosas personales con otros compañeros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Los docentes tienen dificultades para reunirse informalmente en algún lugar | | | | | |

de la institución.	1	2	3	4	5
30. A los docentes se les pide trabajo extra cuando es necesario.	1	2	3	4	5
31. El director se prepara bien cuando tiene que tratar un tema específico.	1	2	3	4	5
32. El director se preocupa por los beneficios de sus docentes y hace lo posible por mejorarlos.	1	2	3	4	5
33. Los docentes en las reuniones de la institución tratan muy puntualmente los temas en agenda	1	2	3	4	5
34. Los docentes se dan el tiempo necesario para preparar informes administrativos.	1	2	3	4	5
35. Los útiles de escritorio están a la mano para ser usados en la oficina.	1	2	3	4	5
36. Los docentes la pasan bien alternando entre ellos durante los momentos de descanso de la jornada laboral.	1	2	3	4	5
37. Los docentes se reúnen con el director cada vez que es necesario.	1	2	3	4	5
38. Para el director el rendimiento es lo principal.	1	2	3	4	5
39. Cuando el director critica, propone soluciones.	1	2	3	4	5
40. El director permite que los docentes puedan reunirse informalmente en los momentos de descanso.	1	2	3	4	5
41. Los docentes discuten fuertemente cuando hablan en las reuniones.	1	2	3	4	5
42. Los docentes reciben los útiles de escritorio de manera que no descontinúe su trabajo	1	2	3	4	5
43. En las reuniones existe el ambiente de hacer cosas y de realizarlas efectivamente	1	2	3	4	5
44. Los docentes preparan los informes administrativos consultándose entre ellos	1	2	3	4	5
45. Los docentes pueden ser atendidos sin problema por el director	1	2	3	4	5
46. El director maneja la institución como una pequeña empresa.	1	2	3	4	5
47. El director llega antes a la institución que los docentes.	1	2	3	4	5
48. El director ayuda personalmente a los docentes en el desempeño de sus tareas.	1	2	3	4	5
49. Los docentes de esta institución se las arreglan solos, sin tener a quien recurrir.	1	2	3	4	5
50. Los docentes organizan espontáneamente actividades extralaborales.	1	2	3	4	5
51. Hay considerable alegría cuando los docentes se reúnen formalmente.	1	2	3	4	5
52. Los docentes son informados regularmente de la marcha de la institución	1	2	3	4	5
53. El director se preocupa de hacer conocer las metas que hay que cumplir.	1	2	3	4	5
54. El director es el primero en participar en las actividades programadas.	1	2	3	4	5
55. Los docentes están orgullosos de su profesión	1	2	3	4	5
56. Los docentes proporcionan un fuerte apoyo social a sus colegas	1	2	3	4	5
57. Los docentes pueden usar cualquier sede de la institución en el desempeño de su trabajo.	1	2	3	4	5
58. Los docentes encuentran en el jefe un modelo.	1	2	3	4	5
59. Los docentes hacen vida social en grupos pequeños y excluyentes	1	2	3	4	5
60. Los docentes trabajan juntos preparando informes administrativos.	1	2	3	4	5
61. El director toma en cuenta las preferencias de los docentes cuando existen cambios de horario.	1	2	3	4	5
62. Para los docentes, el director es una fuente de ideas.	1	2	3	4	5
63. Los docentes buscan que el director les de un trato igualitario	1	2	3	4	5
64. Los docentes siempre colaboran cuando se les necesita.	1	2	3	4	5

ESCALA LIDER TRANSFORMACIONAL

Edad.....Sexo.....Tiempo de servicios.....

Especialidad.....Colegio.....

A continuación se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad del director. Indíquenos la frecuencia con que presentan dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala:

Nunca	1
Casi nunca	2
En duda	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas.

El Director de la Institución Educativa:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Expresa siempre sus valores y creencias más importantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Acostumbra a evaluar críticamente las creencias y supuestos para ver si son los apropiados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Dedicar tiempo a enseñar y orientar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas a lograr | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Trata como personas individuales y no sólo como miembros de un grupo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Actúa de modo que se gana el respeto de los docentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Construye una visión motivante del futuro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Considera las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada uno de los docentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Ayuda a los docentes a desarrollar sus fortalezas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Aumenta la confianza en cada uno de los docentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |