

***“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS DE LA CIUDAD SATÉLITE SANTA
ROSA REGIÓN CALLAO”***

**Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación en la
Mención de Gestión de la Educación**

LUZ MARINA MOROCHO CÁCERES

Lima – Perú

2010

José Muñoz Salazar

Asesor de Tesis

DEDICATORIA

*Con todo el amor que ha veces no le
puedo demostrar, dedicado a mi diario
motivo para seguir luchando, mi
pequeña Gabriela.*

Índice

	Pág.
Resumen y Abstract	IV
Introducción	1
Marco Teórico	4
Liderazgo	4
Importancia de liderazgo	5
Teorías sobre el liderazgo	6
Liderazgo transformacional	9
Conceptualización de Clima Organizacional	13
Teoría clásica	17
Teoría neoclásica	18
Teoría moderna	18
Enfoque de las teorías psicológicas sobre clima organizacional	20
Clima organizacional: teorías organizacionales y clima organizacional	21
Importancia del clima organizacional	21
Características del clima organizacional	23
Elementos del clima organizacional	24
Modelos de clima organizacional	25
Medición de las dimensiones del clima organizacional	30
Antecedentes	34
Antecedentes internacionales	34
Antecedentes nacionales	35
Problema de investigación	37
Objetivos	40
Hipótesis	40
Método	42
Variables	42
Participantes	45
Instrumentos de investigación	46
Procedimiento	50
Análisis de los datos	50
Resultados	52
Discusión, conclusiones y sugerencias	54
Referencias	63
Anexos	

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla N° 1.- Distribución de la población	45
Tabla N° 2.- Confiabilidad de la escala de liderazgo transformacional	48
Tabla N° 3.- Matriz de especificaciones de la escala clima organizacional	49
Tabla N° 4.- Tabla de normalidad K-S para contrastación de hipótesis	51
Tabla N° 5.- Magnitudes de correlación según valores del coeficiente de correlación r de Pearson	51
Tabla N° 6.- Tabla resumen de la correlación de Pearson entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional y cada una de sus dimensiones en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao	53

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1.- Modelo de clima organizacional influenciado por el líder	26
Figura 2.- Modelo interactivo de clima organizacional	27
Figura 3.- Modelo de clima organizacional desde la perspectiva de sistemas	27
Figura 4.- Modelo de clima organizacional desde la perspectiva de sistema abierto	28
Figura 5.- Modelo de clima organizacional considerando el enlace con la conducta Humana, estructura y procesos de organización	29

Resumen

La presente investigación, tuvo como propósito establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, en instituciones educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa, Región Callao. Las variables investigadas fueron liderazgo transformacional y clima organizacional y sus dimensiones: identidad institucional, relaciones interpersonales y dinámica institucional. El tipo de investigación fue descriptiva y el diseño descriptivo correlacional. Se trabajó con una población de 103 docentes, empleándose las escalas de liderazgo transformacional de Segovia (2001), y de clima organizacional de Berrocal (2006), ambos instrumentos tienen validez y confiabilidad. Los hallazgos en el presente estudio permitieron llegar a la conclusión que existe correlación positiva moderada y significativa al ,01, entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en general.

Abstract

This research aimed to establish the existence of relation between leadership style and organizational environment in the city's School in Satellite City Santa Rosa, Callao Region.

The variables investigated were Transformational Leadership and Organizational Environment (dimensions institutional identity, interpersonal relations and institutional dynamics.) The research was descriptive and correlational design. We worked with a population consisting of 103 teachers, managing instruments transformational leadership scales of Segovia (2001), and the scale of organizational climate of Berrocal (2006), possessing both the validity and reliability tools appropriate to the context worked. The study showed findings allowed to conclude the existence of significant correlation between transformational leadership and organizational environment and dimensions, institutional identity, interpersonal relations and institutional dynamics of organizational environment to a significance level of 0.001.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los estudios realizados y las teorías modernas de liderazgo y el comportamiento humano, el éxito de las organizaciones, depende de los administradores gerentes o líderes, quienes tienen la difícil tarea de conducirla hacia el logro de las metas propuestas. Ello permitirá por un lado, lograr los propósitos institucionales, así como satisfacer a sus clientes. Por otro lado, es necesario considerar que en toda organización existe un elemento que va a condicionar la consecución de las metas trazadas. Este elemento es el denominado clima organizacional.

Tanto los temas de liderazgo como de clima organizacional se han tornado en fuente de investigación, no sólo en las organizaciones empresariales, también en las organizaciones educativas.

Entre los enfoques de liderazgo investigados y desarrollados, existe el denominado liderazgo transformacional. Este enfoque plantea que el líder de la organización, lidera en forma no directiva a los colaboradores, generando que éstos en forma democrática y participativa colaboren con sus conocimientos, habilidades y capacidades al cumplimiento de las metas, promoviendo el desarrollo organizacional.

En relación al clima organizacional, el clima existente al interior de la organización es el que va a formar “la personalidad de la organización” (Fischman, 2005: p. 8). En tal sentido, ambas variables van a establecer las características particulares de la organización educativa.

En base a lo expuesto, el propósito del estudio fue establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, en instituciones educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa, Región Callao.

La pertinencia y justificación del estudio desde la perspectiva teórica - práctica, implica tratar un tema vital relacionado al liderazgo y al clima organizacional, ubicándolos como los elementos necesarios para un proceso de gestión integral de instituciones, en este caso las educativas a fin de tornarse en competitivas, tanto a nivel administrativo como en lo pedagógico.

Los hallazgos permiten reforzar el nivel teórico conceptual trabajado en el estudio, en lo vinculado a liderazgo y su influencia o relación con el clima organizacional, expresando los hallazgos la ratificación o nuevos descubrimientos. Al respecto, Favell (2008) refiere que las investigaciones son fuente de refuerzo de los enfoques teóricos que sirven de fundamento a los diferentes estudios, comprobándose a través de los hallazgos, su vigencia.

Por otro lado, Anastasi (2001) indica que los instrumentos administrados en un campo determinado, no sólo permiten establecer hallazgos de tipo diagnóstico, sino también a nivel preventivo. En tal sentido, técnicamente, el empleo de instrumentos como las escalas de liderazgo transformacional y del clima organizacional aplicadas al campo educativo, se torna, en una evaluación preventiva, adquiriendo éstos el valor de instrumentos diagnósticos eficaces para detectar cierto comportamiento vinculado al tema de estudio.

Desde la visión socio-educativa, conocer en las organizaciones educativas aquellas actitudes y comportamientos limitantes expresados a través de la visión del liderazgo y el clima organizacional, permite preparar programas de apoyo formativo para la superación de las mismas.

En tal sentido servirá para la formación integral de directores y docentes, ayudándolos a mejorar las competencias de gestión y pedagógicas requeridas y necesarias.

En relación al sistema educativo, los hallazgos permiten orientar a directores como docentes, en aspectos vinculados al estilo de liderazgo transformacional, así como al clima organizacional, lo cual permite cumplir con la misión y la visión organizacional, optimizando la calidad educativa.

En relación a la literatura especializada, es posible encontrar publicaciones que orientan sus hallazgos y explicaciones en el campo de la psicología organizacional, vinculándolo al campo educativo, sin embargo, existen mayormente trabajos en el ámbito empresarial.

Con respecto a la circunscripción del estudio, éste se realizó en un distrito populoso como el Callao, específicamente en la Ciudad Satélite Santa Rosa, la cual

posee características socioeconómicas y cultural - educativas de gran limitación, donde además existe cierto nivel de violencia, variable que por razones de contexto puede influir en el clima de la organización.

Finalmente, en relación al contexto educativo, éste se realizó con docentes que laboran en instituciones educativas del Estado, existiendo sólo 5 instituciones educativas, donde la población docente no es numerosa, motivo por el cual se trabajó con toda la población.

A continuación se presenta el informe de investigación considerando los fundamentos y hallazgos en las variables investigadas.

Marco Teórico

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

Definición de liderazgo transformacional

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

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

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

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

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

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

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

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades de gestión administrativa, la definición de liderazgo expuesta hace una atingencia con respecto al valor de las habilidades comunicacionales del líder en las relaciones interpersonales, en pos de que la organización cumpla con sus metas.

Para Chiavenato (2006) los desafíos que deben de asumir las organizaciones en el mundo actual, están orientando a los líderes a asumir habilidades comunicacionales al interior de la organización, en pro de una adecuada gestión.

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

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

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

Importancia del liderazgo

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

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

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

Teorías sobre el liderazgo.

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

Teorías de rasgos de personalidad.

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

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

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

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

En tal sentido la teoría rasgos, considera que el liderazgo es una característica innata, es decir, las personas nacen con ese don o no. Lo más seguro entonces, es que los líderes tienen algunas o todas estas características, pero el sólo hecho de tenerlas, sin embargo, ello no los convierte necesariamente en buenos líderes en todas las situaciones.

Por otro lado, S  ller (2006), haciendo énfasis en la postura de Drucker (2001), quien va más allá y rechaza incluso la posibilidad de encontrar unos pocos rasgos fundamentales, afirma que el discutir sobre características y rasgos es una pérdida de tiempo.   l sostiene que “personalidad de líder”, “estilo de líder” y “rasgos de líder” no existen. Al respecto refiere que entre los líderes más eficaces que se ha conocido, poseían características como que eran rápidos e impulsivos; otros tardaban años en tomar una decisión. Algunos eran efusivos y simpáticos. Algunos líderes eran terriblemente engreídos o modestos y ello no afectó sus actuaciones como líderes. Algunos sabían escuchar, otros se escuchaban a sí mismos. El   nico rasgo de la personalidad que se encontró en común en todos los líderes eficaces fue el “carisma”.

Teoría del Liderazgo Carismático.

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

Aquellas características que parecen distinguir a los líderes carismáticos de los no carismáticos y mediante las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas son las siguientes:

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

Teoría de los tres estilos de liderazgo.

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

Estilo de liderazgo autocrático: donde el líder tiende a centralizar la autoridad, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados. Por tanto, el grupo de trabajadores tiene mayor cantidad de trabajo y recibe menores satisfacciones. Estilo de liderazgo democrático: donde el líder tiende a delegar autoridad, a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones y a alentar la participación. Por ende se logra alta calidad del trabajo del grupo y mayor satisfacción de los trabajadores. Estilo de liderazgo liberal: donde el líder otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y completar el trabajo de la manera que mejor parezca. Por consiguiente se tiene pobre calidad y cantidad de trabajo por parte del grupo y relativa satisfacción de los trabajadores.

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

Según Cosío (2005) esta teoría, establece que hay dos dimensiones del comportamiento del líder, siendo éstas las siguientes:

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

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

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

Teoría del modelo de participación del líder.

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

Esta teoría plantea la participación del líder, acorde a las necesidades situacionales de la organización, pudiendo emplear según el momento, cualquiera de los 5 estilos mencionados, con el propósito que se logre las metas establecidas. En este caso, el líder asume un comportamiento multifacético.

Teoría de las tres necesidades.

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

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

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

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

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

Teoría del modelo del liderazgo transformacional.

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

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

Estilo de liderazgo transformacional

Según Fischman (2005) menciona a Burns (1985) como aquél investigador que introdujo inicialmente el concepto de liderazgo transformador. Él establece que el liderazgo transformacional es cuando el líder considera los más altos valores morales para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado. De acuerdo con este autor, el líder moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación.

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

- Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas.
- Ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bienestar del equipo.

Dimensiones del liderazgo transformacional

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

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

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

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

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

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

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

Al respecto los líderes transformacionales estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándoles a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas.

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

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

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

El quinto es la tolerancia psicológica, el liderazgo en la organización se inscribe en lo que se podría llamar espacio de interacción turbulenta que genera grandes dosis de ansiedad, por el tipo de relación tan personal que se establece en los

colaboradores entre sí, demarcando un tipo de clima organizacional. Según Bass (1992) es fundamental que el líder no sólo posea, sino que manifieste grandes dosis de sentido de humor, que atempera y relativiza las situaciones de conflicto y de tensión.

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

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

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

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

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

Clima Organizacional:

Conceptualización de clima organizacional

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

Denison (1991) refiere que la expresión de clima organizacional también se encuentra en las diferentes investigaciones realizadas por diversos estudiosos mencionando que no es un concepto reciente, sino ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Cabe mencionar que los estudios de clima organizacional nacieron en el ámbito de las organizaciones empresariales distintas al ámbito educativo, sin embargo existen elementos comunes en ambos ambientes, tales como estructuras y procesos organizacionales, por lo que se recuperan elementos teóricos y metodológicos para generar conocimientos en el ambiente educativo.

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

En tal sentido, Tagiuri y Litwin, citados por Denison (1991) expresan que “el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización”.

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

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

que el clima organizacional, es un argumento funcional para explicar el mejoramiento de la productividad en términos de satisfacción en el trabajo de parte de los colaboradores.

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

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

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

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

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

Por otro lado, las relaciones que existen entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen juegan un papel importante en la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo.

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

Por tanto el clima debe considerarse como intersubjetivo, donde la vivencia interactiva diaria del colectivo, al interior de la organización genera un clima

determinado. En el caso de los docentes como colectivo de una organización educativa los esquemas colectivos de significado generan en los colaboradores de una institución educativa un conjunto de percepciones, las mismas que se intercambian a través de la interacción diaria.

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

Chiavenato (2001) ratificando lo expuesto por Denison (1991) refiere que “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”. Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia se basa en la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los diferentes integrantes de una institución.

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

Lickert (1998) conceptualiza el clima organizacional como: “la percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio organizacional”. Aquí cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad

laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos, al interior de la organización.

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

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

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

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

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

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

Teorías organizacionales y clima organizacional

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

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

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

Teoría Clásica

Según Miers y Lorenz (2008) esta teoría se centra principalmente en las relaciones estructurales dentro de las organizaciones. La teoría clásica, comienza con el establecimiento de los componentes básicos en cualquier organización y luego estudia cómo debería estructurarse mejor una organización para alcanzar sus objetivos. Al respecto, existen cuatro componentes básicos en cualquier organización:

1. Un sistema de actividades diferenciadas: todas las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de ellas y de las relaciones entre estas actividades y funciones. Una organización formal surge cuando se unen todas estas actividades.
2. Las personas: aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan las tareas y ejercen la autoridad.

3. Cooperación hacia una meta: la cooperación debe existir entre las personas para lograr una unidad de propósito en la consecución de metas comunes.

4. Autoridad: se establece por medio de la relación superior –subordinados, dicha autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas para que la organización logre sus metas.

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

Teoría Neoclásica

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

Los neoclásicos apuntaron que si bien la división del trabajo ocasionaba una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también las despersonalizaba de modo que el sujeto encuentra muy poco significado en estas. Es decir, las personas desarrollan un sentido de alienación en trabajos muy repetitivos, que al final ocasiona insatisfacción laboral. Además, esta insatisfacción puede llevar a un descenso en la eficacia causada por una productividad menor y un mayor ausentismo. En conclusión y a decir de Fromm (2007) “el neo clasismo empresarial, fue la revolución ante el abuso laboral, de la rigidez y los maltratos a la gente trabajadora”, en tal sentido, los neoclásicos defienden una división del trabajo menos rígida y un trabajo más humanista, del que las personas puedan extraer un sentido de valía y un significado.

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

Teoría moderna de la organización

Según Acero (2007) esta teoría adopta un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones denominado aproximación a los sistemas, el cual tuvo sus orígenes en la biología y se adaptó para satisfacer las necesidades de la teoría organizacional. La aproximación a los sistemas considera que en una organización existe una relación interdependiente con su medio.

Muchinsky (1994) plantea que la teoría moderna de la organización “ofrece un alejamiento radical de las escuelas clásica y neoclásica. La teoría moderna se

fundamenta en la aproximación a los sistemas, la cual analiza a las organizaciones como a cualquier otra forma de organismo vivo”. A ello, Wright (2007) refirió que “el funcionamiento sistémico de las organizaciones se da tanto a nivel interno como a nivel externo (entorno social)”.

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

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

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

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

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

Enfoque de las teorías psicológicas sobre clima organizacional

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

La primera de ellas, la Escuela Gestalt, se centra en la organización de la percepción, entendida como que el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea, donde las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar según Pardo, (2004) “que la escuela gestalt argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo”. Es decir la persona que labora interactúa con su medio: personas, dependencias, normas y principios, etc. y participa en la determinación del clima en su organización como un agente de cambio.

Como regla general, cuando la escuela gestalt y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

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

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Por otro lado, los humanistas consideran que, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Mientras que las corrientes sociopolítica y crítica, afirman que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización. Se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los individuos tienen ante su organización.

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

Importancia del clima organizacional

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

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

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

Al respecto, Goncalves (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo. Éste último de acuerdo con Brunet (2004) se ubica en los procesos organizacionales, siendo parte de la investigación en el presente trabajo. No obstante se reconoce que las estructuras organizacionales tienen un peso específico en la percepción de las personas, es por ello que estos procesos le dan el carácter de un fenómeno complejo a estudiar en el clima organizacional, radicando allí la importancia de éste al interior de la organización.

El clima es una función institucional que se crea, se puede intervenir sobre él. No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones. Es sobre todo a decir de Zabalza (1996) “un concepto de intervención”.

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

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

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

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

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

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

Características del clima organizacional

Para Alcocer (2003) el sistema organizacional genera un determinado clima organizacional, repercutiendo sobre el comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo: desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características.

Es así que el clima organizacional posee las siguientes características:

- El clima se refiere a las características del ambiente laboral.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese contexto ambiental.
- El clima tiene repercusiones en la conducta laboral.

- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo determinado, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Estas características van a tipificar al clima organizacional, donde los elementos cumplen un rol importante, como se explicará a continuación.

Elementos del clima organizacional

Litwin y Stinger (1998), postulan la existencia de nueve elementos que se relacionan con el clima existente en una determinada organización. Así se tiene:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procesos, trámites y otras limitaciones enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros organización acerca de los desafíos y riesgos que impone el trabajo.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

7. Estándares

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

8. Conflictos

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

9. Identidad

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

Modelos de clima organizacional

A lo largo de los estudios del clima organizacional, los teóricos de este campo han propuesto algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización.

Al respecto, se presenta el modelo de sistemas de funcionamiento organizacional (Figura 1) propuesto por Katz y Kahn, citados por Denison, (1991).

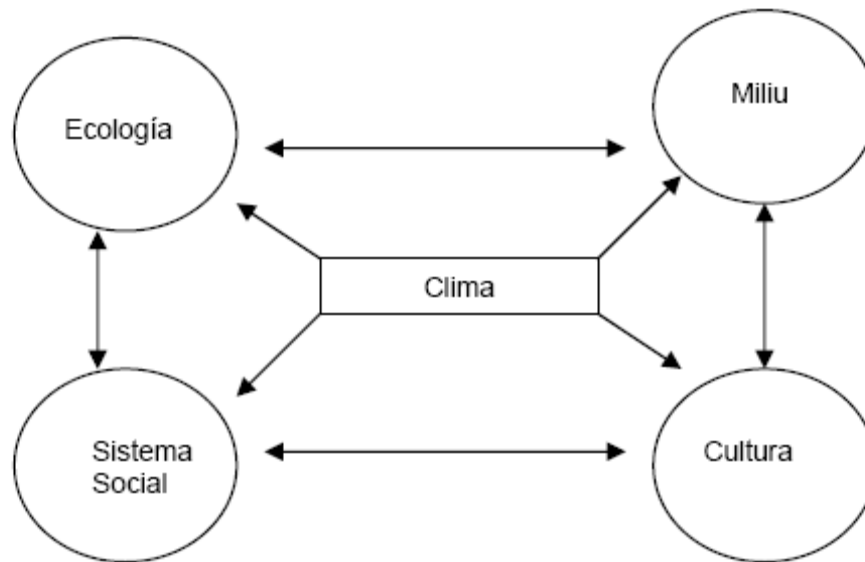


Fuente: Denison (1991).

Figura 1. *Modelo de clima organizacional influenciado por el líder*

En este modelo es posible observar que el clima organizacional es influenciado por el líder, quien vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización. Además este conjunto de factores, junto con las actividades de los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo subalterno.

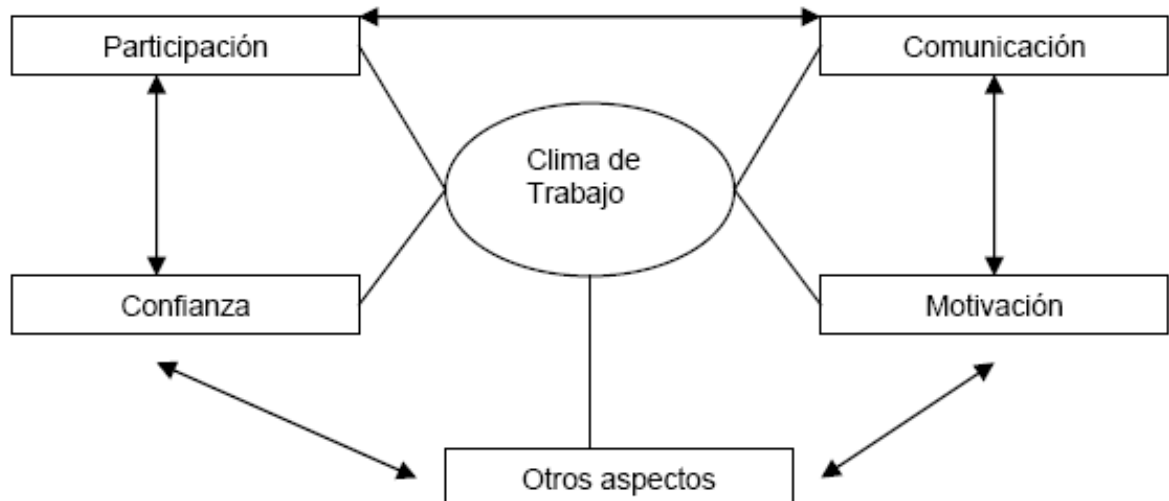
Anderson referido por Martín (1998) apoyándose en la taxonomía de Tagiuri, propone un modelo interactivo, basado en la teoría de sistemas que muestra todas las relaciones entre las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima (Figura 2).



Fuente: Martín (1998)

Figura 2. *Modelo interactivo de clima organizacional*

Por otro lado, la Universidad de Alcalá de Henares elaboró otro modelo de clima organizacional visto desde la perspectiva de sistemas (Figura 3), quedando configurado de la siguiente forma (Martín, 1998).

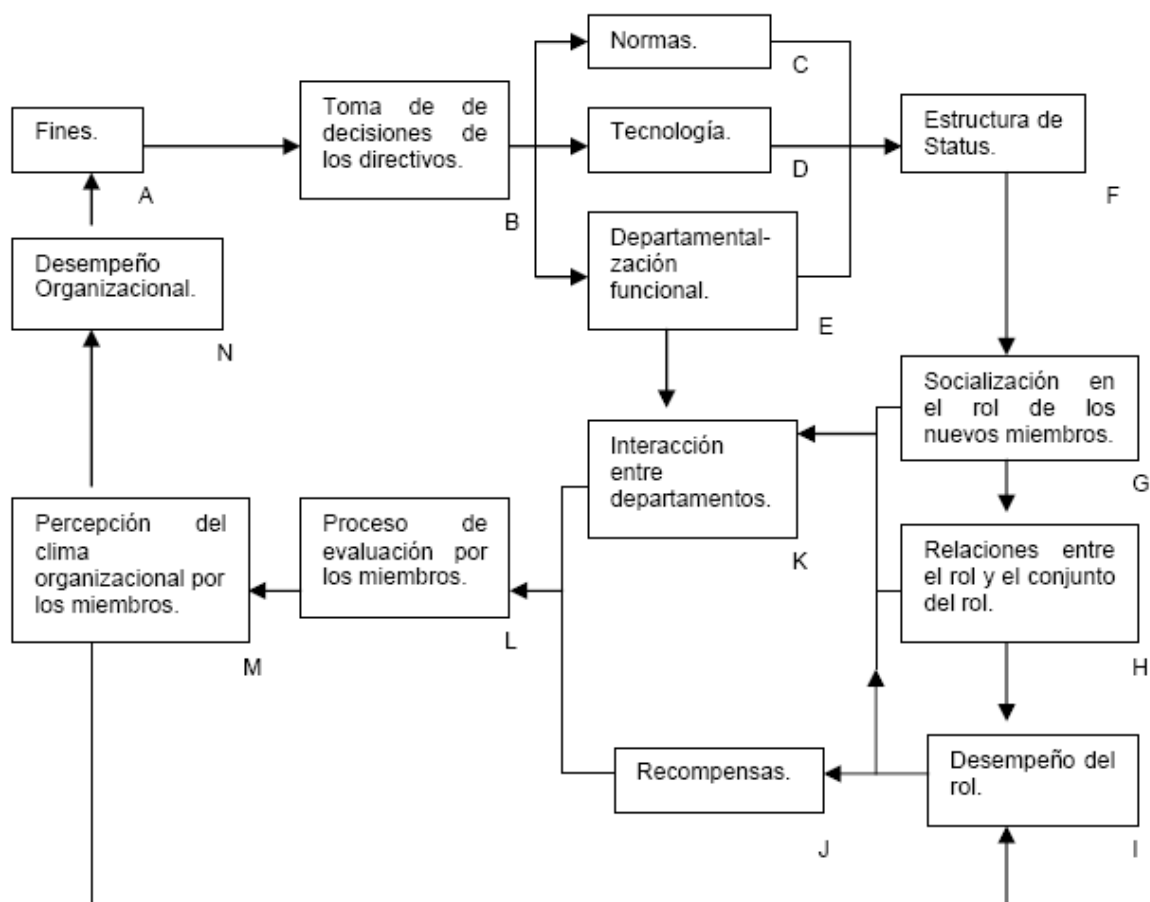


Fuente: Martín (1998).

Figura 3. *Modelo de clima organizacional desde la perspectiva de sistemas*

Al respecto, el modelo anterior, no debe considerarse como una adaptación fiel del modelo de Anderson, aunque hay algunas dimensiones que coinciden.

Por otro lado, Evan, citado por Peiró (2005) ofrece un modelo de clima organizacional a partir de la consideración de la organización como sistema abierto. Este autor expresa que el clima organizacional está determinado por una serie de influencias externas a la organización (inputs) y tiene repercusiones sobre el clima en que ella se gesta, aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos a la propia organización (Figura 4).



Fuente: Peiró (2005)

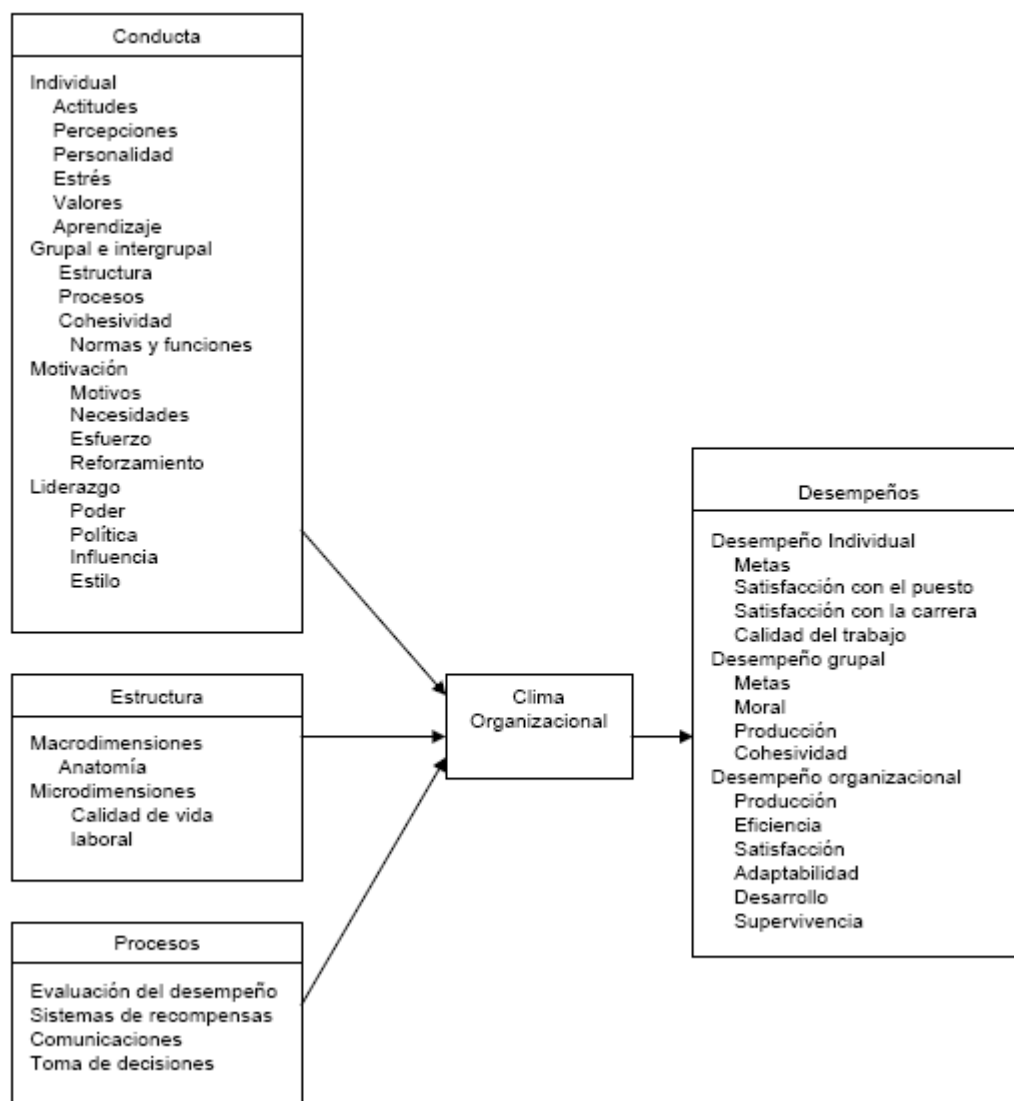
Figura 4. *Modelo de clima organizacional desde la perspectiva de sistema abierto*

Como se observa en el modelo arriba plasmado, se recuperan algunos aspectos determinantes del clima organizacional, tanto a nivel individual como a nivel departamental y de la organización en su conjunto, al tiempo que se establece la

repercusión que ese clima tiene sobre el comportamiento de los miembros y la posible eficacia de la organización en su conjunto.

Gibson (1987), referido por Watson (2005), argumentan que el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Además explican que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional.

La relación anterior se muestra de la siguiente forma (Figura 5).



Fuente: Watson (2005)

Figura 5. *Modelo de clima organizacional considerando el enlace con la conducta humana, estructura y procesos de la organización*

Cuando se cambian las variables de conducta, estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral. Estos cambios al realizarse desde los altos mandos de las organizaciones, llevan a pensar en la importancia que los responsables de dichos mandos, tienen al buscar alternativas de desarrollo organizacional, en donde se realicen acciones para mejorar el ambiente de la organización.

Medición de las dimensiones del clima organizacional

Mientras todas las investigaciones coinciden en la importancia de la construcción del clima, no hay un consenso aún sobre las dimensiones concretas del clima.

Históricamente, Campbell (1970) propuso cuatro dimensiones importantes: a) autonomía individual, b) el grado en que se impone la estructura en los puestos de trabajo, c) las recompensas, las consideraciones y d) el apoyo y la contención. Otros investigadores como Ostroff, (1993), incorpora 10 dimensiones principales del clima organizacional: liderazgo de apoyo, claridad en los roles, decisiones participativas, interacción entre compañeros de trabajo, apreciaciones y feedback, desarrollo del empleado, alineación con los objetivos, demandas propias del trabajo, la moral y la angustia del grupo de trabajo.

Para Acero (2007) no existe un acuerdo generalizado sobre las dimensiones del clima, sin embargo hay un consenso de que el clima influye sobre los resultados individuales gracias a su impacto afectivo en el empleado (ej. satisfacción en el trabajo, compromiso, motivación, etc.).

Considerando lo expuesto por Acero (2007) en relación al impacto afectivo del clima organizacional sobre las actitudes y el desempeño laboral, Berrocal (2006) plantea que es posible demarcar las siguientes dimensiones del clima organizacional:

Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre sí, considerando que las relaciones son respetuosas y consideradas, además del grado en que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

Identidad Institucional: grado de pertenecía y orgullo derivado de la vinculación con la organización. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Dinámica Institucional: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la organización. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia; grado en que los líderes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. Grado en que los empleados ven en la organización claras posibilidades de pertenencia, estimando sobre los criterios de conservación o despido. Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos. Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo

Estas dimensiones son las que se evaluarán en el estudio, con el objeto de medir el clima organizacional en un contexto organizacional educativo.

Ingresando al aspecto de medición de las dimensiones del clima organizacional, Gibson (1987), estableció que medir las dimensiones del clima organizacional es “un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización”.

Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004), se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales; medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medidas múltiples de atributos organizacionales, ésta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales Watson (2005) indica que representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u

opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerando al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales, que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que sólo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como escalas de actitudes, entrevistas y grupo focal.

Con respecto a las mediciones perceptivas de los atributos organizacionales se tienen según Brunet (2004), que son percibidas a propósito de una organización y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Según Watson (2005) medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad. Sin embargo, hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno.

Sin embargo, Robinson (2006), enfatiza que las percepciones son evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización.

En base a la medición del clima, considerando las percepciones individuales y colectivas de los colaboradores, es posible establecer de acuerdo con Álvarez (2005) que los estudios o investigaciones sobre ello son clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que "influye sobre..." (Variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un "interpuesto entre..." (Variable interviniente); y la tercera

categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un "efecto de..." (Variable dependiente).

Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento.

Sin embargo, cuando es tomada como variable dependiente, Álvarez (2005) detalla lo siguiente:

La estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción. Así mismo la naturaleza de la tecnología del trabajo.

Los programas de entrenamiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.

Factores tales como la personalidad y la necesidad de los miembros de la organización, la orientación y políticas organizacionales presentan indicios, aunque indirectos, que influyen en la percepción del clima organizacional.

Los gerentes que proveen a sus subordinados de más feedback, autonomía e identificación con las metas del trabajo, contribuyen en un grado significativo a la creación de un clima orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo.

La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el clima organizacional.

Como se observa, existen factores internos de la organización que impactan en la percepción del clima organizacional, sin embargo, muy poco se conoce del impacto del ambiente externo o entorno general sobre él. Sin embargo, es posible inferir que aquellos factores externos que pueden influir sobre los empleados o la organización total, tendrían influencia en el clima organizacional.

Para Acero (2007: p. 92) a pesar del esfuerzo realizado, en los diferentes trabajos investigativos, "todavía no existe un consenso sobre lo que realmente

constituyen las dimensiones del constructo clima organizacional, y si el clima es definitivamente una variable independiente, una variable dependiente o una variable interviniente. Las investigaciones demuestran que pueden comportarse como una u otra categoría". Es así que bajo las características del presente estudio se trabajó el clima organizacional como variable dependiente, a fin de ver los efectos del liderazgo transformacional sobre él.

Antecedentes

A nivel internacional existen las siguientes investigaciones:

González (2006) investigó el clima organizacional en las organizaciones educativas. Trabajó bajo un diseño descriptivo, con una muestra de 220 docentes, empleando la escala de clima organizacional de Mitchel. En dicho estudio se pudo extraer las siguientes conclusiones: se constató que el 50% de los docentes percibían que el clima organizacional real en los centros educativos era autoritario, mientras que el otro 50% consideraba que era participativo. Por otro lado, el 58 % de los profesores establecían que el clima ideal para la institución era el participativo pleno, mientras que el 42% consideraba el participativo consultivo como clima ideal.

Por otro lado, Zamora (2007) efectuó el estudio con el fin de relacionar el liderazgo y la cultura organizacional en instituciones educativas. Éste se realizó bajo un diseño correlacional, trabajándose en 10 instituciones educativas de Puerto Ordaz, con una muestra de 380 directores, empleando el cuestionario de trabajo del líder y el de clima organizacional, elaborados por el autor de la investigación, llegó a concluir que en los ámbitos educativos la cultura organizacional se encuentra en proceso de afianzamiento y que depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional. Por otro lado, es necesaria una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde exista mayor nivel participativo.

Asimismo, Corona (2006) investigó acerca de la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas de Puebla. Aquí bajo un diseño correlacional, se trabajó con 220 docentes, utilizando la escala de liderazgo de Thompson y el cuestionario de clima organizacional de Revilla. Encontró como resultado que el liderazgo autoritario generaba un clima organizacional inadecuado, pero a su vez generaba mayor producción docente a nivel pedagógico; el liderazgo democrático orientaba hacia un clima organizacional un tanto distendido, generando la creatividad en los docentes. Se encontró una alta correlación entre el liderazgo

autoritario y el clima organizacional explotador ($r= 0,76$), sin embargo existe una correlación moderada entre el liderazgo democrático y el clima organizacional participativo ($r= 0,51$).

Por su lado, Castrillón (2005) estudió acerca del clima organizacional en instituciones educativas privadas y públicas. Éste se realizó bajo un diseño descriptivo, trabajándose con 10 instituciones educativas (5 privadas y 5 públicas), siendo la muestra 20 directores, 20 directores académicos y 20 administradores, haciendo un total de 60 autoridades. Para el efecto, se empleó el cuestionario de clima organizacional de Robbins y Marchant, dando como resultado que en las instituciones educativas privadas existía una orientación positiva y favorable del clima organizacional, en relación a los directivos, entre los docentes y el personal administrativo, siendo la política comunicacional la que influía en el clima de la organización, sin embargo a nivel de instituciones educativas públicas, era la política comunicacional y la falta de liderazgo, que orientaba el clima organizacional a presentarse de manera inadecuada, un tanto hostil y receloso, con desconfianza. Sin embargo ante situaciones que demandaban la unidad para hacer frente a algún tipo de competencia, el clima se tornaba en altamente cooperativo y favorable.

A su vez, Rosado (2005) correlacionó el clima laboral y desempeño docente en escuelas de educación básica de Valparaíso, para lo cual trabajó con un diseño correlacional, en 10 escuelas y una muestra de 220 docentes. El estudio fue realizado empleando la escala de clima laboral de Massachusetts y el cuestionario de desempeño docente de Robles. Aquí se concluyó que en cuanto al clima laboral las dimensiones de conformidad, responsabilidad, relaciones y cooperación se encontraban a un nivel bajo de desarrollo, mientras que los componentes de conflictos y desafío, se encontraban a un nivel alto de desarrollo en el ambiente escolar organizacional. En cuanto al desempeño docente, este se orientaba hacia un nivel medio con tendencia a ser bajo, existiendo problemas en la ejecución y el sistema evaluativo aplicado en el proceso de enseñanza. Fue posible encontrar alta correlación ($r= 0,70$), con un desempeño medio de los docentes.

Sobre el tema, existen a nivel nacional los siguientes estudios:

Balaguer (2006) estableció la relación entre liderazgo y calidad en el servicio de las Instituciones Educativas. Trabajándose con un diseño correlacional,

realizándose en 5 instituciones educativas, y con 120 docentes del nivel de educación primaria, se evaluó la percepción del liderazgo y la calidad del servicio, a través de dos instrumentos: el cuestionario de liderazgo de Vera y el de calidad de servicio de Balaguer. De dicho estudio se concluyó que pese a los cambios en la gestión del director, la calidad del servicio no había mejorado tanto a nivel administrativo como pedagógico. Los cambios en el proceso de enseñanza-aprendizaje no fueron por efecto del liderazgo del director, sino por lo realizado por los docentes; se encontró una débil correlación entre liderazgo y calidad del servicio ($r=0,38$).

Por otro lado, Montenegro (2005) describió el clima laboral en instituciones educativas de Lima. Para el estudio él empleó el cuestionario de clima laboral elaborado y validado por él mismo. Aquí se trabajó bajo un diseño descriptivo, con una muestra de 620 docentes en 6 instituciones del Cercado de Lima. La investigación concluyó que el clima laboral era inadecuado entre los docentes y entre el director. En relación a los docentes nombrados, con respecto a los contratados mantenían un clima laboral parsimonioso pero distante en la comunicación; la existencia de grupos de docentes con ciertos conflictos, generaban un clima no cooperativo, no propiciando un adecuado ambiente laboral.

En relación al tema, Rincón (2005) relacionó el estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas. Empleando un diseño correlacional, trabajando con una muestra de 120 docentes y 10 directores. Para ello empleó el cuestionario de liderazgo y de clima organizacional elaborado y validado por el autor, el estudio concluyó que el estilo de liderazgo del director de tipo no directivo afectaba el desempeño docente. Se encontró además correlación entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente ($r= 0,61$), además, el estilo de liderazgo asumido por el director afectaba los momentos de planificación, ejecución y evaluación del desempeño docente.

Por su lado, Pérez (2008) describió la forma cómo se presentaba el liderazgo facilitador del aprendizaje organizativo en la escuela. Para ello, trabajó bajo un diseño exploratorio-cualitativo, siendo la muestra 20 miembros del consejo directivo de la institución educativa “Humanismo y Tecnología” (HUMTEC), en relación a la forma del liderazgo y el aprendizaje organizativo de los miembros del consejo en relación a la gestión institucional. Para ello se empleó el cuestionario de liderazgo facilitador del aprendizaje organizativo en la escuela, construido por el autor de la investigación. En

dicho estudio se concluyó que el liderazgo de los miembros del consejo directivo se fortaleció con la acción de dinámicas de interacción social, donde las visiones y acciones de los miembros configuran una cultura organizacional.

Finalmente, Prado (2005) describió la percepción del liderazgo en las instituciones educativas cristiano evangélico del cono norte de Lima, bajo un estudio descriptivo, trabajó con una muestra de 100 docentes de 8 instituciones educativas. Tal variable se midió empleando la escala de percepción del liderazgo, construida y validada por él mismo. De allí se concluyó, que los docentes poseían una percepción adecuada del liderazgo ejercido en las instituciones educativas, siendo las características que no era un liderazgo participativo, aceptado por el 80% de los docentes; existía sin embargo la cooperación de los directivos hacia los docentes frente a sus necesidades. Por otro lado, los directivos delegaban funciones y responsabilidades administrativas a los docentes percibiendo el 75%, como parte de un liderazgo eficaz. Finalmente, los docentes establecían que dado que los directivos eran pastores, se debía obediencia y respeto como líderes eclesiales, influyendo ello en la percepción del liderazgo en estas instituciones.

Los estudios referidos, permitirán sentar las bases comparativas en relación al tema de investigación, como parámetros teórico prácticos donde se muestran los diferentes hallazgos considerando las variables: liderazgo y clima organizacional trabajados en el contexto educativo.

Problema de Investigación

En estos tiempos postmodernos la eficiencia de las organizaciones y en especial las educativas, es de vital trascendencia, ya que se espera que sean eficientes y eficaces en cuanto al servicio que brindan.

Para que esta eficiencia se vislumbre y permita lograr la visión y la misión institucional, uno de los elementos esenciales es el liderazgo y la forma, en que se ejerza, permitiendo cumplir con su responsabilidad social y formativa.

Al hablar de liderazgo, es implícito mencionar a los líderes como aquellos gestores y conductores de una organización y por ende de los colaboradores que las conforman, existiendo una relación interdependiente entre ambos con el fin de que en conjunto se logre el éxito, cumpliendo por un lado con los objetivos institucionales, así como lograr para los colaboradores la satisfacción de sus deseos y necesidades.

Es así que el estilo y forma en que se lidere al grupo, generará un tipo de clima o personalidad institucional u organizacional.

Al respecto, Chruden y Sherman (1992) referidos por Villar (2006), establecen que “toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras”. Dichos autores sostienen que los directivos deben prestar atención a aspectos como: las necesidades psicológicas y sociales de los colaboradores de la organización, la calidad de los logros aspirados, así como las relaciones internas entre ellos, los componentes de naturaleza física que actúan sobre el comportamiento y desempeño humano. Todos ellos contribuyen a crear e inciden sobre el clima organizacional.

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

El clima organizacional educativo, para autores como López y Cardona (2007) es "el conjunto de características donde los componentes psicosociales de un centro educativo, involucran todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución conformando un peculiar estilo, condicionante, de los procesos educativos".

Las investigaciones sobre clima organizacional han sido efectuadas años antes. Al respecto, Canelón (1994) refiere que se han realizado estudios donde se ha abordado, directa e indirectamente, la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño del líder en su rol de gerente educativo o de director.

En base a lo expuesto, y considerando los hallazgos obtenidos luego de un recorrido histórico entre las instituciones educativas de la Ciudad Satélite en la Región Callao realizado en el año 2008, fue posible encontrar la siguiente problemática: a) la condición económica o remuneración del docente; b) la infraestructura o características de la planta física del plantel; c) mínima participación en la toma de decisiones de los miembros de la institución (profesores, estudiantes, padres y representantes); d) carencia de metas académicas; e) liderazgo rígido; f) control centralizado en la cúspide de la organización; g) identificación de los miembros con la

institución; h) interacción y relaciones personales alumno-alumno, alumno-docente, docentes-directivos, etc.; i) resistencia al cambio a las innovaciones pedagógicas.

En función a los factores expuestos es posible asumir que todos ellos condicionan el clima organizacional, al respecto Galván (2006) refiere que para mantener un adecuado clima organizacional, es necesario que el líder asuma las siguientes actitudes: a) fuerte liderazgo instruccional-gerencial del director de la institución; b) planificación sistemática del trabajo escolar; c) control y supervisión constante; d) estructura organizativa concebida como apoyo al trabajo académico; e) identificación de la mayoría de los actores con la institución; y f) utilización de las evaluaciones para construir cambios organizativos y operativos.

En tal sentido, el clima al interior de las instituciones educativas en la mayoría de los casos es producto del desempeño del liderazgo del director, el cual puede impactar positiva como negativamente en el entorno organizacional. Investigadores se han preocupado por presentar alternativas para orientar la gestión de liderazgo del director, quien debe asumir un rol transformador, cuya contribución minimizaría la incertidumbre y desmoralización que se percibe a nivel de muchos planteles educativos.

Por otro lado, en una encuesta realizada en el año 2009, entre un grupo de docentes de las instituciones educativas de la Ciudad Satélite en la Región Callao, en lo referente a la percepción del liderazgo ejercido por los directores fue posible identificar la siguiente problemática: la actuación de los directores oscila entre ser autoritarios o dejar libertad a los miembros que laboran en las instituciones educativas a que solucionen por sí solos los problemas en la gestión pedagógica que se presenten (58%); manejan las relaciones interpersonales con los miembros que laboran en las instituciones en forma inadecuada, pasando de un comportamiento autoritario a uno muy complaciente, generando, distorsión en las comunicaciones y en el trato con el personal (61%); el proceso de identificación institucional, los directores tienden a instaurarlo de manera autoritaria, no contemplando los aspectos inherentes a ella (48%); por último, la dinámica institucional se presenta en forma desorganizada, resolviendo los problemas institucionales a cómo se presenten, no estableciendo en forma jerárquica y ordenada la relación entre ellas (55%). (Fuente: Encuesta sobre “Percepción del liderazgo en los directores”, realizada a 50 docentes en las instituciones educativas Sor Ana de los Ángeles, Niña María y Señor de los Milagros. Mayo 2009).

En función a lo expuesto, el presente estudio se plantea la siguiente interrogante:

¿Existe relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao?

Objetivos

Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.

Los objetivos específicos fueron:

Establecer correlación entre el liderazgo transformacional y la dimensión identidad institucional del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao

Establecer correlación entre el liderazgo transformacional y la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao

Establecer correlación entre el liderazgo transformacional y la dimensión dinámica institucional del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao

Hipótesis

La hipótesis general planteada fue existe correlación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.

Las hipótesis específicas planteadas fueron:

Existe correlación significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión identidad institucional del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao

Existe correlación significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao

Existe correlación significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión dinámica institucional del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao

MÉTODO

Tipo y Diseño de Investigación

El tipo de investigación es el descriptivo, y el diseño de investigación fue el descriptivo correlacional. En tal sentido el estudio tratará de establecer la relación entre las variables liderazgo transformacional y clima organizacional.

Variables

Estilo de Liderazgo Transformacional

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

Definición operacional.- Es aquel proceso de liderazgo, que pone de manifiesto características de actitudes y comportamientos vinculados con aspectos como carisma, consideración individual, estimulación intelectual, motivación inspiracional, tolerancia psicológica, cultura de la participación, actuación del directivo e influencia idealizada, generando influencia en los seguidores.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estilo de Liderazgo Transformacional	- Carisma	- Proyección de imagen natural	1
	- Consideración Individual	- Preocupación por las necesidades de los docentes	2, 3
	- Estimulación Intelectual	- Promoción de la creatividad e innovación	4, 5, 6

	- Motivación Inspiracional	- Proyecta modelo de comportamiento y expectativas	7
	- Tolerancia Psicológica	- Conduce ambiente y clima laboral adecuado	8
	- Cultura de la Participación	- Promueve colaboración y participación	9
	- Actuación del Directivo	- Comportamiento coherente	10, 11
	- Influencia Idealizada	- Imagen de modelo a seguir	12, 13, 14
		- Comportamiento ético y ejemplar	

Clima Organizacional

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

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

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima Organizacional	Identidad Institucional	- Compromiso con la institución - Implicancia y pertenencia - Cohesión entre el personal - Participación en las actividades - Satisfacción por la labor realizada	1 al 8
	Relaciones Interpersonales	- Comunicación entre los miembros - Valores e ideales que comparten - Cooperación y ayuda mutua - Confianza entre el personal	9 al 14

	Dinámica Institucional	- Estructura respecto a la normatividad - Monitoreo y supervisión - Responsabilidad y autonomía - Recompensa por el trabajo realizado	15 al 19
--	------------------------	--	----------

Participantes

La población comprende a todos los docentes de las 5 instituciones educativas de Ciudad Satélite Santa Rosa, siendo ella en total de 103 (tabla 1).

Tabla 1.

Distribución de la población

Nivel	Institución Educativa	Director (a)	N° Docentes
Inicial	Niña María	Soto Carrillo Rosa	12
"	Niño Jesús	Valdivia Escobedo Norka	13
"	Señor de los Milagros	López Cueva Elizabeth	15
"	Santa Rosa	Solórzano Ramos Mary	11
Prim.	Sor Ana de los Ángeles	Quevedo del Carpio Lourdes	52
TOTAL			103

Fuente: Estadística de la Dirección Regional del Callao

Dado el número de la población, no se requirió la obtención de muestra, trabajándose con toda la población, es decir con los 103 docentes. La población se caracterizó considerando que los docentes y los directores evaluados tienen un tiempo laboral de por lo menos 3 años, en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa de la Región Callao; asimismo, el género trabajado fue tanto masculino como femenino; la condición laboral de los directores evaluados fue de nombrados, mientras que en el caso de los docentes, participaron tanto aquellos en la condición de contratados como nombrados, realizándose el estudio en el periodo escolar 2009.

Instrumentos de Investigación

Los instrumentos empleados fueron:

La Escala de Estilo de Liderazgo Transformacional, la misma que presenta las siguientes características:

I.- Estructura

Está conformada por 14 ítems.

II.- Administración

La escala es aplicada en forma individual o colectiva y el tiempo de aplicación es aproximadamente de 30 minutos.

III.- Calificación y Puntuación

La calificación es manual y la puntuación oscila entre 70 (Puntuación Mayor) y 14 (Puntuación Menor). A mayor puntuación, mayor será el estilo de liderazgo del director a nivel transformacional, y a menor puntuación, menor será el tipo de estilo empleado.

La gradiente es la siguiente:

5 = Totalmente de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Indiferente

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

IV.- Validez y Confiabilidad

Construcción de los instrumentos

Para la presente investigación se recurrió a la escala construida por Segovia (2001), elaborada con una escala valorativa tipo Lickert de 1 a 5, la cual medía las 8 dimensiones de Liderazgo Transformacional. Ella fue elaborada y aplicada a 100 docentes de la UGEL 02 a fin de determinar el funcionamiento de las diferentes dimensiones del liderazgo transformacional en los directores y sub directores del nivel

de educación primaria y secundaria, del turno de la mañana, de las instituciones educativas pertenecientes a la UGEL en referencia.

Validación

A fin de determinar la capacidad de la escala para medir las cualidades para la cual fue construida, se sometió a la evaluación de juicio de expertos, para la cual se recurrió a la opinión de 5 expertos (5 psicólogos educativos con Maestría en Psicología), quienes determinaron la correspondencia de los criterios, objetivos e ítems, calidad técnica de representatividad y la calidad de lenguaje. Para ello se empleó una puntuación arbitraria de 1: ítem inadecuado; 2: ítem aceptable; 3: ítem muy aceptable.

El nivel de validez encontrado por los expertos, se consideró como de Muy bueno (puntaje: 160, equivalente a un porcentaje de 88,88).

Confiabilidad

Para ello, se realizó el siguiente proceso:

Se determinó una muestra piloto, a quienes se les administró el instrumento. La muestra ascendió a 30 docentes del nivel de educación primaria. Ello se efectuó en las instituciones educativas 200 Millas y Santa Rosa, ubicados en el distrito de San Martín de Porres.

Con los resultados, se estimó el coeficiente de confiabilidad empleando el método de las mitades (división del número de preguntas en dos mitades, ítems pares – impares) para la escala, considerando ítem – total de la escala.

Posteriormente se estableció el nivel de correlación, a través del coeficiente de correlación de Pearson y el ajuste a través del coeficiente de Spearman – Brown, a fin de determinar la confiabilidad de la prueba completa, cuyos datos se presentan a continuación (tabla 2).

Tabla 2.

Confiabilidad de la escala de liderazgo transformacional

ITEMS	PEARSON	TOTAL
1	0,45	
2	0,51	
3	0,61	
4	0,48	
5	0,50	
6	0,70	
7	0,48	
8	0,41	0,65
9	0,56	
10	0,58	
11	0,60	
12	0,61	
13	0,46	
14	0,45	

Escala Total: Spearman Brown = 0,71

Por otro lado se empleó la Escala de Clima Organizacional, la misma que presenta las siguientes características:

I.- Estructura

Esta conformada por 19 ítems.

II.- Administración

La escala es aplicada en forma individual o colectiva y el tiempo de aplicación es aproximadamente de 30 minutos.

III.- Calificación y Puntuación

La calificación es manual y la puntuación oscila entre 95 (Puntuación Mayor) y 19 (Puntuación Menor). A mayor puntuación, mejor será el clima organizacional, y a menor puntuación, el clima organizacional se orientara a ser inadecuado.

La gradiente es la siguiente:

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

IV.- Validez y Confiabilidad

Construcción de los instrumentos

La escala fue construida por Berrocal (2007). Para ello elaboró una matriz de especificaciones de la escala de Clima Organizacional (tabla 3).

Tabla 3.

Matriz de especificaciones de la escala de clima organizacional

Dimensiones	Estructura (Ítems)	Porcentaje
Identidad institucional	1 al 8	42,10%
Relaciones interpersonales	9 al 14	31,58%
Dinámica institucional	15 al 19	26,32%

Validación

A fin de determinar la validez de la escala sometió la escala a la evaluación de juicio de expertos, para la cual se recurrió a la opinión de 5 expertos, docentes de reconocida trayectoria en la Cátedra de Postgrado de las universidades de Lima Metropolitana (1 Doctora en Educación y 4 Magíster en Educación), quienes determinaron la correspondencia de los criterios, objetivos e ítems, que según la tabla de calificación de Cabanillas (2004), se obtuvo un valor de 81,44%, indicando ello el nivel de Muy Bueno

A fin de corroborar ello, se recurrió a la tabla de valores de Cabanillas (2004) quien establece “que los valores entre 81 y 90 equivalente a un nivel de Muy Bueno, con respecto a la validación de instrumentos con variables cualitativas”.

Confiabilidad

Para ello, se realizó el siguiente proceso:

Se determinó una muestra piloto, a quienes se les administró el instrumento. La muestra ascendió a 30 personas (22 estudiantes del cuarto y quinto año de secundaria, 4 docentes, 2 administrativos y 1 directivo), pertenecientes a las instituciones educativas públicas Politécnico del Callao y Cesar Vallejo ubicadas en la Urbanización Dulanto de la Región Callao.

Con los resultados, se estimó el coeficiente de confiabilidad empleando el método de las mitades (división del número de preguntas en dos mitades, ítems pares – impares) para la escala total.

Posteriormente se estableció el nivel de correlación, a través del coeficiente de correlación de Pearson 0,86 y el ajuste a través del coeficiente de Spearman – Brown, 0,93, que según la tabla de valores de Hernández (2000) la escala posee una excelente confiabilidad.

Procedimiento

El procedimiento seguido luego de obtener la autorización de los Directores, así como la colaboración de los docentes de las diferentes instituciones educativas, fue, agrupar a los docentes que participaron en la población a evaluar, con el fin de poder administrar los instrumentos de una manera confiable, controlando todas aquellas situaciones que pudieran alterar la situación de evaluación. Ello se realizó en el período de 15 días, empleando el ambiente de la biblioteca de las instituciones, dado que poseían las características necesarias (iluminación, ventilación y no existencia de ruidos molestos, así como de distractores que pudieran alterar la atención concentración de los participantes.

Análisis de los datos

Para el tratamiento estadístico se utilizó la prueba de normalidad K-S, para establecer la normalidad de los datos y así aplicar la prueba de Pearson para la contrastación de hipótesis.

La tabla 4 muestra en base a la tabla de normalidad de K-S que para efecto de la contrastación de las hipótesis el nivel de significación de ,05 para ambas variables, lo cual indica que existe un 95% de confianza que se aceptan las hipótesis planteadas, es decir que existe correlación significativa entre las variables liderazgo transformacional y clima organizacional.

Tabla 4.

Prueba de normalidad K-S para la contrastación de hipótesis

Variables	K - S
Liderazgo Transformacional	> ,05
Clima Organizacional	> ,05

Luego de realizar ello y en base a estadística inferencial, se trabajó con estadística paramétrica de Pearson, a través del Programa SPSS 15.0.

Para el caso de la interpretación de la magnitud de la correlación, los valores de este coeficiente se trabajaron acorde a las especificaciones técnicas de Ángeles (1992), establecidas en la tabla 5.

Tabla 5.

Magnitudes de correlación según valores del coeficiente de correlación r de Pearson

Valor del Coeficiente	Magnitud de Correlación
± 1	Correlación total
Más de $\pm 0,80$	Correlación muy alta
Entre $\pm 0,60$ y $\pm 0,79$	Correlación alta
Entre $\pm 0,40$ y $\pm 0,59$	Correlación moderada
Entre $\pm 0,20$ y $\pm 0,39$	Correlación baja
Entre $\pm 0,003$ y $\pm 0,19$	Correlación muy baja
Entre $0,000$ y $\pm 0,0029$	Correlación nula

RESULTADOS

Se realizó el análisis de la correlación entre las variables liderazgo transformacional y clima organizacional en la muestra trabajada de docentes, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, con un nivel de significación de, 05 y de ,01.

Los resultados estadísticos empleando el coeficiente de Pearson, donde se realiza el análisis de la correlación entre la variable liderazgo transformacional y clima organizacional, se presenta en la tabla 6, evidenciando que sí existe una correlación moderada y significativa entre ambas variables ($r = ,411$, $p < ,01$), con lo cual se asume que un adecuado liderazgo, influye positivamente en el clima organizacional.

Por otro lado, el análisis de la correlación entre la variable liderazgo transformacional y las dimensiones del clima organizacional, evidencia que a nivel de la dimensión identidad del clima organizacional, sí existe una alta correlación y significativa entre ambas variables ($r = ,673$, $p < ,01$), con lo cual se asume que un adecuado liderazgo, influye positivamente en la dimensión identidad del clima organizacional.

A nivel de la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional, existe una correlación muy baja, no significativa entre ambas variables ($r = ,109$, $p > ,05$), con lo cual se asume que un adecuado liderazgo, no influye positivamente en la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional.

Por otro lado, a nivel de la dimensión dinámica institucional del clima organizacional, es posible establecer que existe una correlación baja pero significativa entre ambas variables ($r = ,308$, $p < ,01$), con lo cual se asume que pese a la existencia de un adecuado liderazgo, cuya influencia es positiva, sin embargo los efectos sobre la dimensión dinámica institucional del clima organizacional, se producen en forma leve.

Tabla 6

Tabla resumen de la correlación de Pearson entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional y cada una de sus dimensiones, en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao

Variable	Liderazgo Transformacional	Clima Organizacional	Identidad	Relaciones Interpersonales	Dinámica Institucional
Liderazgo Transformacional		,411**			
Clima Organizacional	,411**				
Identidad			,673**		
Relaciones Interpersonales				,109*	
Dinámica Institucional					,308**

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

* La correlación No es significativa al ,05 (bilateral)

N = 103

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Discusión

El enfoque de liderazgo transformacional, tema de investigación en el presente estudio, considerando su relación e influencia en el clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa, en la Región Callao, muestra la existencia de correlación positiva, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional ($r = ,411$, $p < ,01$) es posible notar que a nivel de liderazgo transformacional y clima organizacional, la correlación obtenida se encuentra en las puntuaciones correspondiente a una magnitud de correlación moderada.

Considerando lo expuesto, los resultados aducen desde la perspectiva de liderazgo transformacional, que los directores proyectan una imagen de carisma social (Cornejo, 2006), logrando a través de ello convencer, liderar y gestionar en forma efectiva, logrando que los docentes colaboren en pro del cumplimiento de objetivos y metas institucionales. A ello se suma la actitud de tender a preocuparse por los colaboradores, en este caso los docentes (Fischman, 2005), logrando estimular las potencialidades de éstos, tornándolos en creativos (Bass, 1985). Por otro lado, muestran un comportamiento reflexivo, tendiente a asumir riesgos, así como aceptar cambios, lo cual sirve de fuente de motivación, innovación y creatividad en los docentes (Bass, 1985). Asimismo, considera y logra el asertivo manejo del potencial psicológico, atemperando y relativizando las situaciones de conflicto y tensión al interior de la organización (Bass, 1992), creando condiciones para que los docentes participen en la institución, desarrollando en ellos, su propio liderazgo (Leithwood, 1999), mostrando así, buena actuación como directivo (Leithwood, 1999) logrando la admiración, respeto y confianza de los colaboradores (Bass, 1992, Fischman, 2005).

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

Ello implica que la gestión bajo el liderazgo transformacional, el cual se caracteriza por ser compartido, es decir en forma democrática, de parte de las autoridades educativas, genera un clima distendido (Corona, 2006; Rincón, 2005).

Analizando todo ello, es posible aseverar que tales actitudes y comportamientos de parte de las autoridades educativas, genera en los docentes una percepción adecuada del liderazgo ejercido, como resultado de la cooperación de los directivos hacia ellos frente a sus necesidades (Prado, 2005), generando un clima ideal para la institución educativa (Gonzales, 2006), orientándolo hacia el logro de la misión y visión institucional (Zamora, 2007).

En relación a la variable liderazgo transformacional y la dimensión identidad del clima organizacional, es posible establecer que sí existe una correlación alta y significativa entre ambas variables, tanto en ($r = ,673$, $p < ,01$) con lo cual se asume que la gestión institucional empleando el liderazgo transformacional, influye positivamente en la dimensión identidad institucional del clima organizacional.

En esta dimensión es posible observar la forma en que el liderazgo transformacional es ejercido por las autoridades educativas, promoviendo que los docentes se involucren con la visión y la misión institucional, comprometiéndose con los objetivos y metas planteadas, compartiendo los objetivos personales con los institucionales. Asimismo, en relación a la labor desarrollada en la institución, los docentes se sienten identificados con ella, integrándose fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes, trabajando en conjunto para resolver problemas de interés común, no existiendo dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades, sintiéndose orgullosos de pertenecer a la institución educativa.

En tal sentido en la dimensión identidad institucional del clima organizacional es posible atribuir la existencia de un clima participativo generado por los directores (Gonzales, 2006), a través de un ejercicio dinámico (Zamora, 2007) y democrático del liderazgo (Corona, 2006)) existiendo la cooperación de los directivos para con los docentes (Rincón, 2005) influyendo sobre su desempeño (Prado, 2005) y generando que los docentes se sientan orgullosos de su labor, así como de pertenecer a la institución educativa.

Con respecto a la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional, existe una correlación muy baja, no significativa entre ambas variables, ($r = ,109$, $p > ,05$) con lo cual se asume que pese a que el liderazgo es adecuado,

este no influye en la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional, infiriéndose que posiblemente otros factores están incidiendo en el proceso de relaciones interpersonales en el grupo de docentes, o que los directores y autoridades educativas, no han logrado en su totalidad generar un grato ambiente de camaradería, notándose la existencia de un limitado diálogo, así como poco fluido entre el personal docente en general, percibiéndose conflictos o enemistades entre ellos. Sin embargo, pese a que existe libertad para expresar las ideas de manera abierta, ella no es bien manejada por el grupo, lo cual es fuente de ciertos problemas que afectan las relaciones interpersonales, principalmente cuando está vinculado a motivos personales, más no a nivel institucional. Desde la perspectiva institucional, considerando que los en los docentes existe un fuerte proceso de identificación institucional, que conlleva a cumplir con la visión, misión y metas, aquellos problemas que se presentan a nivel personal, son mantenidos al margen, de tal manera que no tengan un impacto negativo sobre el normal desarrollo institucional, notándose laboralmente, un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo.

Pese a que las autoridades conocen de estas limitaciones a nivel de relaciones interpersonales entre los docentes, el liderazgo ejercido aún no logra generar una nueva estructura organizativa, ni modelo mental, para mejorarla, limitando la capacidad de organizar el cambio a este nivel en las diferentes instituciones educativas. Al parecer, para que ello no interfiera en el cumplimiento de los objetivos institucionales, los directivos han tratado de manejar la situación desde la perspectiva que los objetivos institucionales son más importantes a los personales o de grupo.

En relación a la dimensión dinámica institucional del clima organizacional, en el coeficiente de Pearson, es posible establecer que sí existe una correlación baja y significativa entre ambas variables ($r = ,308$, $p < ,01$).

En tal sentido, es posible asumir que el liderazgo transformacional, influye positivamente en la dimensión dinámica institucional del clima organizacional, pero de manera muy leve.

Al parecer, la política comunicacional de los directivos en relación a la dinámica institucional, se orienta hacia un clima organizacional de confianza, con respecto al proceso dinámico interno de la organización (Castrillón, 2005) resolviendo cualquier

situación problemática acudiendo al diálogo institucional, prescindiendo de emplear los documentos oficiales, donde se trazan las normas establecidas, como son: el reglamento interno, así como los parámetros de las normas de convivencia. El fundamento es que en tales documentos la información no es muy clara, razón por la cual no han sido leídos, por ende son poco conocidos por todos los miembros docentes. Pese a no circunscribirse a tal información para resolver los problemas institucionales, no se observa mayor incidencia negativa en las coordinaciones institucionales, así como en la participación activa del personal docente en la toma de decisiones, mostrando satisfacción con el funcionamiento de las organizaciones educativas.

En tal sentido, la influencia del liderazgo transformacional sobre la dimensión dinámica institucional del clima organizacional si bien se da a un nivel bajo (Rosado, 2005), no afecta el ambiente laboral, dado que el clima organizacional se mantiene distendido y parsimonioso (Montenegro, 2005).

Al parecer, el liderazgo transformacional, ejercido por las autoridades educativas y percibidas en forma favorable por los docentes, implica que los líderes han logrado articular una visión para la organización, comunicarla a los docentes y lograr de ellos asentimiento y compromiso. Además, han logrado promover y cultivar una visión que de sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas, generando en los docentes la asimilación e introyección del proceso de identidad institucional, tornándose en un ambiente con miembros incondicionales en la medida de la justicia, equidad e inclusión en las responsabilidades y compromisos, permitiendo erigir una cultura productiva, dentro de un clima altamente favorable, co-participando los docentes en la dirección institucional, como lo afirma Bass (1992) donde se busca “inspirar a los seguidores, retándolos y proporcionando sentido y significado en su trabajo. Fomentando un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo”. Es así que en las instituciones educativas estudiadas, la gestión del liderazgo transformacional, se proyecta hacia un liderazgo compartido, donde los docentes asumen compromisos y responsabilidades, tornándose en los co - líderes de la organización educativa.

Sin embargo, el liderazgo transformacional ejercido por las autoridades educativas, no logra aún en las dimensiones relaciones interpersonales y dinámica institucional alcancen el nivel de la dimensión identidad institucional, influyendo de

manera muy limitada sobre ellas. Pese a ello, los resultados no indican una distorsión o alteración del clima organizacional. Lo trascendente del estudio y que es necesario resaltar es la forma en que el liderazgo transformacional se está ejerciendo en las instituciones educativas trabajadas, donde pese a estar influyendo a un nivel sesgado, logra en general influir en forma moderada y positiva en el clima organizacional, especialmente en el proceso de identidad institucional percibido por los docentes. Más no así en el proceso de relaciones interpersonales y en la dinámica institucional, donde pese a existir ciertos conflictos y/o enemistades personales, y el no uso de los documentos oficiales que establecen patrones de comportamiento al interior de la organización, al parecer no son requeridos para sobrellevar el estilo de convivencia institucional distendida entre los docentes y entre los docentes y autoridades.

Los hallazgos del presente estudio corroboran lo concluido por González (2006), quien encontró que el 50% de docentes consideraba que el clima era participativo y, el 58 % de los profesores establecían que el clima ideal para la institución era el participativo pleno, aspectos percibidos en los docentes de la población trabajada en quienes se percibe libertad para expresar las ideas de manera abierta, así como la participación activa para la toma de decisiones institucionales. Por otro lado, corrobora los hallazgos de, Zamora (2007), demostrando que en los ámbitos educativos depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional, aspectos vinculados con el proceso de identidad institucional. Además el autor consigna que es necesaria una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde exista mayor nivel participativo. Esto se percibe en el presente estudio al encontrarse una alta correlación del liderazgo transformacional con la dimensión identidad institucional del clima organizacional, donde los docentes participan en las actividades de gestión en la institución.

Asimismo, la existencia de correlación positiva y moderada en el presente estudio corrobora los hallazgos de Corona (2006), quien encontró una correlación moderada entre el liderazgo democrático y el clima organizacional participativo ($r=0,51$), como resultado que el liderazgo democrático orientaba hacia un clima organizacional un tanto distendido, generando la creatividad en los docentes.

Con respecto al trabajo de Rincón (2005) quien concluyó que se encontró correlación entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente ($r=0,61$). Tal conclusión es corroborada en el presente estudio ya que los docentes conocen y

están comprometidos con la misión, la visión, los objetivos y metas planteadas, identificándose con su labor como docente, sintiéndose satisfechos de ello, como del funcionamiento de la institución.

Con respecto al trabajo y hallazgos de Prado (2005), quien concluyó, que los docentes poseían una percepción adecuada del liderazgo ejercido en las instituciones educativas, existiendo la cooperación de los directivos hacia los docentes frente a las necesidades, y que, los directivos delegaban funciones y responsabilidades administrativas a los docentes percibiendo el 75%, como parte de un liderazgo eficaz, es corroborado en el presente estudio al encontrarse que los docentes y directivos, trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común, integrándose en equipos de trabajo, participando en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades, percibiéndose un espíritu de coordinación, cooperación y ayuda.

En relación al estudio de Castrillón (2005), la presente investigación difiere en que sólo en las instituciones educativas privadas existía una orientación positiva y favorable del clima organizacional, en relación a los directivos, entre los docentes y el personal administrativo, siendo la política comunicacional la que influía en el clima de la organización; sin embargo, a nivel de instituciones educativas públicas, era la política comunicacional y la falta de liderazgo, que orientaba el clima organizacional a presentarse de manera inadecuada, un tanto hostil y receloso, con desconfianza. Sin embargo ante situaciones que demandaban la unidad para hacer frente a algún tipo de competencia, el clima se tornaba en altamente cooperativo y favorable. Lo cual en el presente estudio, no se corrobora, no estigmatizándose a las instituciones educativas estatales como aquellas que no pueden estar a la vanguardia de los avances en gestión organizacional a nivel educativo, notándose un liderazgo transformacional moderado y eficaz. Por otro lado, pese a las limitaciones en la política comunicacional en las relaciones interpersonales (falta de diálogo fluido entre el personal existencia de cierta enemistad, así como de parámetros de normas de convivencia no muy claros y conocidos por el grupo de docentes), aspecto conocido por las autoridades de las instituciones educativas. Sin embargo, no llega a generar comportamientos personales de hostilidad, recelo y desconfianza en el grupo de docentes, manteniéndose integrados como equipo siempre y no sólo frente a la necesidad de unificarse ante circunstancias de competencia o de amenaza externa, sintiendo que su compromiso institucional está por encima de lo personal.

De igual modo, los hallazgos del presente estudio difieren de Rosado (2005), quien concluyó que en cuanto al clima laboral las dimensiones de conformidad, responsabilidad, relaciones y cooperación se encontraban a un nivel bajo de desarrollo, mientras que los componentes de conflictos y desafío, se encontraban a un nivel alto de desarrollo en el ambiente escolar organizacional. En dicho estudio se encontró alta correlación entre las dimensiones responsabilidad ($r= 0,70$), conformidad ($0,67$), relaciones y cooperación ($r= 0,71$) con un desempeño medio de los docentes. Las dimensiones evaluadas por Rosado (2005) son aspectos vinculados a la identidad, relaciones interpersonales y dinámica institucional, y que sin embargo, en esta investigación no se ven alterados dentro del clima organizacional, al encontrarse un sólido proceso de identidad, que conlleva a sentir orgullo y satisfacción por el funcionamiento de la institución, generando un clima distendido y adecuado.

De igual manera, no se corrobora lo establecido por Montenegro (2005), quien concluyó que el clima laboral era inadecuado entre los docentes y entre el director. En relación a los docentes nombrados, con respecto a los contratados mantenían un clima laboral parsimonioso pero distante en la comunicación; la existencia de grupos de docentes con ciertos conflictos, generaban un clima no cooperativo, no propiciando un adecuado ambiente laboral. Estos aspectos en el presente estudio, sucede todo lo contrario, ya que existe una percepción adecuada del liderazgo ejercido, el cual les permite llevar adelante la institución a través de un sólido proceso de identidad institucional.

Conclusiones

En función a los resultados, es posible concluir para el estudio realizado lo siguiente:

Existe relación entre el liderazgo transformacional ejercido por las autoridades educativas el cual tiende a ser adecuado y el clima organizacional distendido y estable desde la perspectiva de la percepción de los docentes en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.

Existe correlación positiva, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.

Existe correlación alta y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión identidad institucional del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.

Existe correlación muy baja y no significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.

Existe correlación baja y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión dinámica institucional del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.

Sugerencias

Finalmente, considerando los hallazgos es posible establecer las siguientes sugerencias.

Ampliar en forma integral el presente estudio a otros contextos educativos de la Región Callao, con similares o diferentes características a fin de corroborar, desestimar o encontrar nuevos hallazgos que aporten al estudio del liderazgo y el clima organizacional, considerando género, condición laboral y grado de estudio en los docentes; y, género y grado de estudio específico en los padres de familia.

Efectuar estudios comparativos entre organizaciones educativas privadas y públicas en la Región Callao, con la finalidad de establecer hallazgos comunes o diferentes que ayuden a explicar en forma sistemática el nivel de influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, apoyando en el diseño y rediseño del Proyecto Educativo Institucional.

Realizar un estudio de validación y confiabilidad de ambos instrumentos utilizados en el estudio, en una población mayor en la Región Callao a fin de contar a nivel de educación con instrumentos que puedan medir tales aspectos, siendo un aporte al mejoramiento de la gestión institucional.

En función a los hallazgos, elaborar un proyecto de programa de capacitación en mejoramiento del liderazgo y del clima organizacional para las instituciones educativas participantes en la investigación, a fin de enmendar deficiencias y limitaciones.

En base a este estudio, realizar conferencias, talleres, consultorías, estudios, etc., sobre el tema de liderazgo y clima organizacional, con la finalidad de mejorar del proceso de gestión educativa, buscando que las instituciones educativas se encuentren a la vanguardia en el trabajo de este tema.

Referencias Bibliográficas

- Acero, L. (2007). *Clima y comportamiento en la organización*. Venezuela: Los Andes
- Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial*. Lima: Cultura
- Álvarez, L. (2005). *El sistema organizacional*. Lima: Cultura
- Anastasi, A. (2001). *Los test psicológicos*. México: Aguilar
- Ángeles, F. (1992). *La medición en educación*. Lima: Universia
- Arancibia, P. (2006). *Comportamiento organizacional*. Madrid: Paidós Ibérica
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas*. México: Interamericana
- Bass, B. (1992). *Bass y Stodgill manual de liderazgo*. México: Siglo XXI.
- Balaguer, M. (2006). *Liderazgo y Calidad en el Servicio en las instituciones educativas del Rímac*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Berrocal, S. (2006). *Medición del clima institucional*. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Campbell, G. (1970). *El clima laboral*. Montevideo: Pléyade
- Carr, F. (2003). *El clima organizacional*. México: Trillas
- Canelón, M. (1994). *Clima organizacional*. México: Limusa
- Christensen, G. y Walters, H. (2007). *El líder en la organización*. Madrid, Paidós Ibérica
- Castrillón, M. (2005). *Clima organizacional en instituciones educativas privadas y públicas en Puerto Ordaz*. Venezuela: Universidad Los Andes, en < [http:// www.castrillon.climaorg.cl/documento/es.PDF](http://www.castrillon.climaorg.cl/documento/es.PDF)>
- Cornejo, M. (2006). *El líder*. México: Líder Editores
- Corona, M. (2006). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla*. México: Secretaria de Educación Publica, en revista de UNAM.
- Cosio, M. (2005). *Teorías del liderazgo*. Bogotá: Mc Graw Hill

Chiavenato, I. (2001). *El talento humano en la organización*. Lima: Universidad San Martín de Porres

Chiavenato, I. (2006). *Talento Humano*. México: Interamericana Prentice Hall

Dellepiane, L. (2004). *Liderazgo*. México: Fondo de Cultura Económica

Denison, J. (1991). *El clima laboral*. México: Trillas

Favell, R. (2008). *La investigación educativa*. México: Trillas

Fischman, D. (2005). *El factor Humano*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas

Fromm, K. (2007). *Clima y cultura organizacional*. México: Interamérica Prentice Hall

Galván, L. (2006). *Cultura de la calidad en organizaciones que aprenden*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas

Gairín, L. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas

Gibson, T. (1987). *El clima organizacional*. Buenos Aires: Kapelusz

Gonzalez, J. (2000). *El clima organizacional*. Revista Anales Pedagógicos, Venezuela: Los Andes

Gonzales, A. (2006). *El clima de trabajo en organizaciones educativas*. España: Universidad de Alcalá, en revista Anales Pedagógicos

Graham, S. (2008). *Las organizaciones*. Revista Cultura, Colombia

Hart, J. (2003). *El mundo organizacional*. España: Universidad de Alcalá, en revista Anales Pedagógicos

Hoyle, R. (2004). *Administración*. México: Mc Graw Hill.

Jason, P. (2005). *Comportamiento organizacional*, México: Trillas

Klauer, B. (2007). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México: Panorama Editorial, S.A.

Leithwood, K. (1999). *Efectos del liderazgo transformador, una perspectiva global*. Colombia: Mc Graw Hill.

Lickert, J. (1998). *La medición del clima laboral*. Madrid: Narcea

Litwin, S. y Stinger, G. (1998). *Clima y comportamiento organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica

López, C. y Cardona, F. (2007). *Clima organizacional*. Madrid: Narcea

- Marchant, L. (2006). *El clima organizacional en las escuelas: un reto docente*. Santiago de Chile: PRELAC
- Martín, D. (1999). *Problemas contemporáneos. Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall
- Miers, S. y Lorenz, J. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: Prentice Hall.
- Montenegro, G. (2005). Clima laboral en instituciones educativas de Lima. Lima: Universidad Federico Villarreal
- Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo*. París: Desclée de Brouwer S.A.
- Ostroff, L. (1993). *La organización educativa*. Madrid: Paidós Ibérica
- Pardo, L. (2004). *Bases psicológicas que intervienen en el clima organizacional*. Madrid: Paidós Ibérica
- Peiró, M. (2005). *La docencia en las escuelas*. Madrid: Paidós Ibérica
- Pérez, S. (2008). *El liderazgo facilitador del aprendizaje organizativo en la escuela*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Prado, G. (2005). *Percepción del liderazgo en las instituciones educativas cristiano evangélicas del cono norte de Lima*. Lima Universidad Federico Villarreal
- Rincón, J. (2005). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño de docentes del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Robinson, L. (2006). *Factores del clima organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica
- Rosado, L. (2005). *Clima laboral y desempeño docente en escuelas de educación básica de Valparaíso*. Chile: Universidad de Playa Ancha, en revista Praxis.
- Segovia, C. (2001). *Perfil de liderazgo*. Lima: Universidad Federico Villarreal
- Séller, G. ((2006). *Liderazgo*. México: Interamericana Prentice Hall
- Stogdill, R. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas
- Vilar, L. (2006). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: Mensajero
- Villar, J. (2006). *El sistema organizacional*. México: Trillas
- Warren, J. (2006). *Liderazgo*. México: Fondo de Cultura Económica

- Wright, K. (2007). *El clima organizacional en organizaciones que aprenden*. México: Fondo de Cultura Económica
- Watson, F. (2005). *Clima laboral*. México: Trillas
- Zabalza, J. (1996). *Las organizaciones educativas*. Colombia: Magisterio
- Zamora, H. (2007). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas*. Venezuela: Universidad de los Andes, en [http// zam. h. / genisys.es./ viii. htm](http://zam.h.genisys.es/viii.htm)> documentos liderazgo>

Anexos

Escala de Liderazgo Transformacional

ENCUESTA PARA PROFESORES SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Estimado Maestro (a)

El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de la información sobre el liderazgo transformacional de tu institución. Se debe contestar con la mayor sinceridad. No hay que tener recelo alguno, se garantiza total discreción y absoluta reserva,

INFORMACIÓN GENERAL

1. Institución Educativa:			
2. Cargo que ocupa		3. Años de servicio.	4.- Edad
5.- Formación Profesional.	Grado Académico:		
	Título Profesional en:		
	Universidad:		
6. Curso que enseña:		7.- Sexo	

INSTRUCCIONES

Presentamos una escala que tiene por objeto establecer si el Director o Directora de la Institución Educativa donde labora presenta las siguientes características comporta mentales en su gestión de líder. Por favor marque con una aspa (X), si esta TA: Totalmente de acuerdo; A: De acuerdo; I: Indeciso; D: en desacuerdo y TA: Totalmente en desacuerdo, con cada una de las frases que a continuación se presentan. Solo debe marcar una sola vez por cada frase.

5		4		3		2		1				
TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		INDIFERENTE		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO				
								TA	A	I	D	TD
1	La imagen carismática del director produce en los docentes seguir lo que dice							5	4	3	2	1
2	El entusiasmo del director es contagiante y transmite confianza en lo que hace y dice.							5	4	3	2	1
3	El director sabe atender las necesidades personales e institucionales de los docentes							5	4	3	2	1
4	Se preocupa por los docentes, expresado en compromiso por estimularlos propiciando su desarrollo personal-grupal.							5	4	3	2	1
5	Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica							5	4	3	2	1
6	Incentiva reinventar la labor pedagógica							5	4	3	2	1
7	Comunica permanentemente en forma verbal o de acciones sus expectativas para cumplir con la visión institucional							5	4	3	2	1
8	Maneja fácilmente las situaciones de conflicto y tensión laboral							5	4	3	2	1
9	Crea condiciones para que los docentes colaboren con la misión institucional.							5	4	3	2	1
10	. Delega el liderazgo a los docentes							5	4	3	2	1
11	Es ejemplo de responsabilidad y honestidad							5	4	3	2	1
12	Su actuación es coherente con la visión, misión y valores de la organización.							5	4	3	2	1
13	La imagen del director genera admiración, respeto e inspira confianza							5	4	3	2	1
14	Su comportamiento ético, es un ejemplo a seguir							5	4	3	2	1
TOTAL												

Escala de Clima Organizacional

ENCUESTA PARA PROFESORES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado Maestro (a): El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad obtener información sobre el clima organizacional de tu institución. Se garantiza total discreción y absoluta reserva.

INFORMACIÓN GENERAL

1. Institución Educativa:		
2. Cargo que ocupa	3. Años de servicio.	4.- Edad
Formación Profesional.	Grado Académico:	Titulo profesional en
	Universidad:	
6. Curso que enseña:	7.- Sexo	

INSTRUCCIONES

En la siguiente escala, se presentan características sobre el clima organizacional. Por favor marque con una aspa (X), si tu respuesta es S: Siempre; CS: Casi siempre; AV: A veces; CN: Casi nunca y N: Nunca en cada una de las frases que a continuación se presentan. Solo debe marcar una sola vez por cada frase.

5		4		3		2		1				
SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA				
IDENTIDAD INSTITUCIONAL								S	CS	AV	CN	N
1	El director, profesores y auxiliares conocen la visión y la misión institucional							5	4	3	2	1
2	El personal que labora en la institución esta comprometido con los objetivos y metas planteadas							5	4	3	2	1
3	El personal en general comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa							5	4	3	2	1
4	Los profesores se sienten identificados con su labor como docentes							5	4	3	2	1
5	El director, docentes y personal en general se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista diferentes.							5	4	3	2	1
6	Los docentes, auxiliares y director trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.							5	4	3	2	1
7	Existe dificultad para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.							5	4	3	2	1
8	Existe orgullo de pertenecer a la institución educativa							5	4	3	2	1
RELACIONES INTERPERSONALES								S	CS	AV	CN	N
9	Existe un grato ambiente de trabajo							5	4	3	2	1
10	Existe un dialogo fluido entre el personal en general							5	4	3	2	1
11	Existen conflictos o enemistades entre el personal en general							5	4	3	2	1
12	Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta							5	4	3	2	1
13	Se percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo.							5	4	3	2	1
14	Conoce el personal directivo los problemas que aquejan al personal							5	4	3	2	1
DINÁMICA INSTITUCIONAL								S	CS	AV	CN	N
15	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la institución educativa							5	4	3	2	1
16	Existe coordinación adecuada entre los miembros de la institución educativa.							5	4	3	2	1
17	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal.							5	4	3	2	1
18	Existe participación activa del personal docente en la toma de decisiones.							5	4	3	2	1
19	Existe satisfacción con el funcionamiento de la institución							5	4	3	2	1
TOTAL												

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD SATELITE SANTA ROSA REGION CALLAO”

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional considerando sus dimensiones en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao?

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Objetivo General Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao. Objetivos Específicos Establecer correlación significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión identidad institucional del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao Establecer correlación significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao Establecer correlación significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión dinámica institucional del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao	Hipótesis General Existe correlación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao. Hipótesis Específicas Existe correlación significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión identidad institucional del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao Existe correlación significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao Existe correlación significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión dinámica institucional del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao	Variable Independiente Estilo de Liderazgo Transformacional Variable Dependiente Clima Organizacional Variables Intervinientes Tiempo Laboral: Director.- por lo menos 3 años, en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa de la Región Callao. Docentes.- por lo menos 3 años, en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa de la Región Callao Sexo: Masculino o Femenino Periodo Escolar: 2009 Condición Laboral: Nombrados(Director), Contratados o Nombrados (Docentes)	Diseño: Descriptivo correlacional. Formalización: O : ELT --- CO Donde: O: Observación ELT: Estilo de Liderazgo Transformacional CO: Clima Organizacional Población y Muestra: 103 docentes de las 5 instituciones educativas pertenecientes a la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao Instrumentos: Para Estilo de Liderazgo Transformacional: o Escala de Liderazgo Transformacional Para Clima Organizacional o Escala de Clima Organizacional Técnicas de Análisis de Datos: o Estadística Inferencial : Prueba de correlación , Producto-momento de Pearson.