

Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016.

Organizational climate and leadership: predictors of teacher performance in the initial educational centers of the Union Peruana del Norte, 2016.

Jenny Luz Espinoza Poves¹, Salomón Vásquez Villanueva²

¹Doctora, graduada por la Universidad Peruana Unión, Lima, Perú; espinozajl@crece.uss.edu.pe

²Doctor, docente principal, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú; salomonv@upeu.edu.pe

Recibido el 20 de julio de 2017,
aceptado el 14 de setiembre de 2017

Resumen

En el estudio se abordaron tres variables: clima organizacional, el liderazgo y el desempeño docente, realizando algunas investigaciones sobre varios antecedentes, sobre teorías y enfoques, con el objetivo de precisar si el clima organizacional y el liderazgo son predictores del desempeño docente en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016; se analizaron datos de 60 maestros de inicial, sus gerentes. El estudio fue cuantitativo, descriptivo, correlacional y cualitativo para ampliar la información a través de entrevistas. El clima organizacional es un predictor inverso y significativo del desempeño docente ($p < 0.10$) y el liderazgo transformacional es un predictor directo y significativo del desempeño docente ($p < 0.01$). En conclusión, el liderazgo transaccional no es un predictor del desempeño del docente. Por último, el liderazgo transformacional y transaccional no están asociados con el clima organizacional.

Palabras claves: liderazgo, clima organizacional, desempeño docente

Abstrac

The study addressed three variables: organizational climate, leadership and teaching performance, conducting some research on some background, on theories, approaches, with the aim of determining if the organizational climate and leadership are predictors of teacher performance in schools educational activities of the Peruvian Northern Union, 2016; We analyzed data from 60 initial teachers, their managers. The study was quantitative, descriptive, correlational and qualitative to expand the information through interviews. The organizational climate is a significant and inverse predictor of teacher performance ($p < 0.10$) and transformational leadership is a direct and significant predictor of teacher performance ($p < 0.01$). In conclusion, transactional leadership is not a predictor of teacher performance. Finally, transformational and transactional leadership is not associated with the organizational climate.

Keywords: leadership, organizational climate, teaching performance

1. Introducción

Los estudios sobre el clima organizacional aparecen por la década de 1930, gracias a los trabajos de Howthorne, quien enfoca la dimensión socioemocional, conectado además la escuela de las Relaciones Humanas, cuya primera definición la proponen Kurt Lewin y Ronald Lippit en 1938, en entornos y ambientes educativos (Lewin y Lippit, 1938; Fernández, 2004, en Salazar, Peña, Ceja, and Del Río, 2015).

En el Perú, se han propuesto distintos tipos de reformas, planteamientos, estrategias y cambios en busca de una educación de calidad. La educación formal en el Perú, es impartida en cuatro niveles distribuidos en jerarquías. El nivel inicial es el primer peldaño, en el cual los niños de tres a cinco años van potenciando su curiosidad con el afán de investigar o descubrir más del mundo que los rodea. En este nivel nace la importancia de la labor que realizan los docentes, porque sin dejar de cumplir los objetivos del Ministerio de Educación utilizan herramientas y formas para el aprendizaje de los niños. Diversos estudios mencionan que el rendimiento escolar tiene un factor predictor: el desempeño docente, a su vez está explicado por variables que repercuten sobre la función del docente; por ejemplo, el liderazgo en la institución educativa, el clima organizacional, la motivación, la satisfacción laboral, etc.

La Unión Peruana del Norte, una organización perteneciente a la Iglesia Adventista del Séptimo Día, tiene un departamento de educación, el cual ministra y administra la educación, en una perspectiva del clima organizacional, el liderazgo y el desempeño docente, objetos de estudios de esta investigación. En este contexto, se formula el objetivo del presente estudio: determinar si el clima organizacional y el

liderazgo son predictores del desempeño docente en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016.

2. Referencias teóricas

Clima organizacional Concepciones diversas

El clima organizacional comprende las percepciones de los integrantes de una institución, cuya conducta y rendimiento son afectados (Bermúdez-Aponte, Pedraza Ortiz, and Rincón Rivera, 2015). Es “la percepción de los miembros de la comunidad educativa, estudiantes, profesores, directivos y administrativos referida a las dimensiones académica, socio-afectiva, administrativa y ética que convergen en el entorno de la institución y que influyen sus acciones y comportamientos, conviene –por tanto– explorar dichas dimensiones” (Bermúdez-Aponte et al., 2015, p. 3). Es un predictor de sucesos futuros: negativos o positivos, según la percepción de las personas (Hinojosa, 2010; Peña, et al, 2013, en Peña Cárdenas, Díaz Díaz, and Olivares Medina, 2015).

Dimensiones

Entre otras, las dimensiones de la cultura organizacional son cuatro: administrativo, procesos de enseñanza, estudios y relaciones interpersonales (Xiaofu y Qiwen, 2007, en Bermúdez-Aponte et al., 2015). Según Cañellas y Castellanos (2011, en Bermúdez-Aponte et al., 2015), las dimensiones son tres: actitudinal (disposición del personal para generar mejoras), administrativo (admiración de recursos: materiales, financieros y humanos) y pedagógico-curricular (proceso enseñanza-aprendizaje). Para Bermúdez-Aponte et al., (2015), son cuatro las dimensiones: académica, socio-afectiva, admirativa, ética.

Factores o dimensiones para medir el clima organizacional	
Autores	Factores o dimensiones
Stern (1963)	Orientación intelectual Eficacia social Juego y diversión Cordialidad Fuerza Dominancia / sumisión

Ramsden (1979)	Relaciones con los estudiantes Implicación en la enseñanza Carga académica del alumno Métodos de enseñanza formales Relevancia vocacional Clima social Claridad de metas y criterios Libertad en el aprendizaje
Lysons (1990)	Conflicto y ambigüedad organizativa Liderazgo: consideración y apoyo Cooperación, amistad y sinceridad en el grupo de trabajo de alto nivel Liderazgo en relación con la orientación a las metas Cooperación, amistad y sinceridad en el grupo de trabajo inmediato Espíritu profesional y organizativo
Tagiuri (1968)	Variables ecológicas (características físicas y materiales del centro) Variables de medio (dimensión social relacionada con la presencia y características de personas y grupos dentro del medio escolar) Variables del sistema social (modelo de interacciones y relaciones de personas y grupos del centro) Variables de cultura (incluye los sistemas de valores, creencias, estructuras cognitivas de los grupos, etc.)

Fuente: Salazar, Peña, Ceja y Del Río (2015)

Importancia

El clima organizacional produce, negativamente, desmotivación, insatisfacción, inclusive baja autoestima (Hernández y Pozo, 1999, en Bermúdez-Aponte et al., 2015); es muy importante cuidar la percepción de los maestros, los estudiantes, en el ámbito de la educación, particularmente sobre la enseñanza, el aprendizaje, la atención, también sobre el cuidado (Schneider, 1975, en Bermúdez-Aponte et al., 2015). En este sentido, la satisfacción del docente y su percepción afectan el clima organizacional y, por efecto, la calidad de la educación; también afectan la estabilidad emocional, la moral, la salud mental (Xiaofu y Qiwen, 2007, en Bermúdez-Aponte et al., 2015); no queda al margen el rol del docente en sus dimensiones: cognitivas (preparación, títulos y grados), el saber hacer (sus capacidades y habilidades para el manejo de la técnicas), afectivo (su capacidad y habilidad de relación con los estudiantes y con los demás), social: capacidades y habilidades para proyectar su imagen (Cajide, 2004, en Bermúdez-Aponte et al., 2015). No se debe perder de vista, en este contexto, los “factores de la institución educativa relativos a la estructura, como patios, jardines, áreas de trabajo, canchas y cafeterías; y la organización, como recesos, tiempo libre y talleres, se constituyen

en factores determinantes que inciden en el clima organizacional” (Bermúdez-Aponte et al., 2015, p. 4).

En muy importante para la salud. El clima institucional incide sobre el síndrome de burnout; en el campo de la educación, modera la relación profesor compañeros, evitando los conflictos de los mismos (Rodríguez Mantilla and Fernández Díaz, 2015). Por otro lado, en un buen clima organizacional, con frecuencia, se halla también un buen desempeño de las personas (Borzellino, Mirabal, and Barrios, 2015). La calidad humana es un indicador de la presencia del clima institucional; en el ambiente institucional producto de un clima organizacional, los trabajadores revelan su calidad humana (García, Guerra, and Silvera, 2015).

Se debe evitar el miedo en las personas y en la organización, generando un buen clima laboral e institucional; este deja ausente el miedo de las personas (Bedoya Dorado and García Solarte, 2016). Desarrolla la sensibilidad para la crítica institucional, lejos de un buen clima organizacional no se desarrollan los espacios y las condiciones para la crítica institucional (Velásquez Centeno et al., 2016). El clima organizacional genera compromiso de los trabajadores (Cruz Antón and Salirrosas Campos, 2017), beneficia el desempeño laboral (Naveda Fernández, 2017), favorece las buenas y cordiales

relaciones organizacionales internas.

Teoría del clima organizacional Teoría de los sistemas de Likert

El comportamiento de los subordinados es condicionado y determinado por el comportamiento administrativo, también por las condiciones organizacionales, por los valores, por sus percepciones, por sus capacidades, por sus esperanzas. Según esta teoría, existen tres variables: causales, intermedias y finales (Peña Cárdenas et al., 2015).

Liderazgo

Hacia algunas concepciones

Por 1930 y 1040, el liderazgo ve la luz mediante las investigaciones realizadas por entonces, con la concepción de liderazgo denominado teoría de los rasgos, con el entendimiento de que los líderes no se hacen sino nacen, cuyas características son innatas que permiten realizar un desempeño en forma destacada, cuyo control del ambiente y de la situación depende de tres variables: relación miembros-líder, estructura de la tarea y poder de posición (Murillo-Torrecilla, 2006).

Estilos de liderazgo escolar

Por su parte, Sergiovanni (1984, en Murillo-Torrecilla, 2006) considera cinco estilos de liderazgo: líder técnico (conoce técnicas de planificación, teorías, estructuras), líder humano (buenas relaciones humanas, competencia interpersonal), líder educativo (experto en la docencia, orientador académico, supervisor, evaluador), líder simbólico (papel de jefe, busca metas, preside) y líder cultural: conectado a los valores, las raíces culturales, las creencias (Murillo-Torrecilla, 2006).

El liderazgo transformacional –introducido por Bass (1985, 1988)– presenta las dimensiones: carisma (poder de influencia), visión (conectado a la misión y los objetivos), consideración individual (atiende las diferencias personales), estimulación intelectual (promueve el cambio), capacidad para motivar: genera apoyo intelectual y emocional (Murillo-Torrecilla, 2006). Los líderes transformacionales son admirados, respetados, también confiables, además son imitados, generan motivación, inspiración, estimulan la creatividad y la innovación, crecimiento, más el logro de los objetivos institucionales (Bass y

Riggio, 2006, en Pérez-Ortega, Jiménez-Valdés, and Romo-Morales, 2017).

Tipos de liderazgo

Las teorías de liderazgo transformacional se clasifican en los siguientes enfoques: Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass, iniciado por Burns (1978), posteriormente confirmado por Bass y Bass (2008), Liderazgo Transformacional de Nichols, expresado en tres dimensiones: motivación, poder y grado de compromiso; Teoría de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner (2005), reconoce el valor de las prácticas para el desempeño de los líderes, cuyo desempeño es exitoso, de acuerdo con Mendoza (2005, en Pérez-Ortega et al., 2017).

Liderazgo transeccional

Es la orientación del líder hacia el logro de las metas fijadas, mediante el otorgamiento de recompensas e incentivos después del logro de los objetivos, cuyo líder actúa condicionado por las recompensas (García Rubiano, Aguilar Bustamante, Constanza, Payan Wilson, and Forero Duran, 2015).

Modelos de liderazgo

Son una variable para la dirección del líder, cuyos efectos son directos sobre las decisiones y los resultados (Pedraja, Rodríguez & Rodríguez, 2006, en García Rubiano, Aguilar Bustamante, Constanza, Payan Wilson, and Forero Duran, 2015). En un tema amplio, incorporan “argumentos útiles para guiar a los líderes respecto a cómo deben exaltar individual y socialmente características esenciales para determinar las habilidades del grupo” (García Rubiano et al., 2015, p. 151), quienes han estudiado tres modelos: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo de ‘Vroom’, cuya participación se da de acuerdo con la decisión a tomar, determinada la motivación, expectativa y calidad de información (Cardona, 2004, en García Rubiano et al., 2015).

Teorías de liderazgo

Existen varias teorías. Entre otras, la teoría de los rasgos, la cual destaca las características del líder: mentales, personales y física (Naranjo, 2001, en García Rubiano et al., 2015). Su objetivo es: aprovechar las características legítimas del líder, para la coordinación y la influencia (García Rubiano et al.,

2015). Otra teoría es la del liderazgo de contingencia, la manera cómo actúa el líder depende de sus características, actuando de acuerdo con el ambiente (García Rubiano et al., 2015). Teoría del liderazgo situacional, cuyo líder diagnostica el contexto y sus condiciones, ejerciendo conductas apropiadas para dicho ambiente (Sánchez, 2000, en García Rubiano et al., 2015).

Importancia del liderazgo

El liderazgo genera influencia sobre la visión compartida, sobre el aprendizaje, la innovación y los resultados institucionales (García-Morales, Romerosa-Martínez, and Lloréns-Montes, 2007). La calidad educativa depende de los estilos de liderazgo (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, Barreda-Olavarría, Sagredo-Núñez, and Segovia-León, 2009). El liderazgo transformacional facilita la gestión educativa (Martins-Pestana, Cammaroto-Tortosa, Neris-Díaz, and Canelón-Rodríguez, 2009), repercute positivamente sobre el clima organizacional (Serrano-Orellano and Portalanza, 2014); posibilita el buen desempeño organizacional (Escandon-Barbosa and Hurtado-Ayala, 2016). El liderazgo transformacional genera la buena percepción docente en las instituciones educativas, dejando aspectos muy positivos para los docentes, los estudiantes, los padres de familia y la comunidad escolar (Monteza-Palacios, 2017); también influye sobre el clima institucional (Huerta-Norabuena and Padilla-Alor, 2016; Estela-Rojas and Fernández-Vásquez, 2016; Boderó-Ramos and Díaz-Cevallos, 2017); el influjo de este liderazgo no deja al margen de los beneficios organizacionales a los directivos de las instituciones educativas (Pérez-Ortega et al., 2017). El liderazgo transformacional se ha constituido en una herramienta para la gestión de equipos de trabajo (Vidal-Cruz, 2017).

Desempeño docente

Apreciaciones y concepciones

Existen estudios muy valiosos sobre la gestión, el liderazgo y el desempeño docente, cuya relación es gravitante para los tres. En este sentido, el desempeño docente es una variable muy importante para explicar y evaluar la función de los docentes, también del éxito educativo (Cuenca, 2011, en Rosas Hostos, 2016). No queda al margen el “Saber pedagógico” (Ibarra, 2005; en Rosas Hostos, 2016).

Evaluación del desempeño docente

La evaluación constituye un instrumento muy importante y valioso, para las instituciones educativas de todos los niveles. Son necesarios los sistemas de evaluación del desempeño, cuyo proceso comprende: preparación del proceso (determinación de políticas y estrategias; conformación de equipos; selección de métodos, diseño de perfiles, registro y definición del formato, seguimiento), definición de objetivos: generales y específicos; definición de las exigencias del sistema, determinación de métodos, definición de indicadores (João Fernandes, Sotolongo Sánchez, and Martínez Martínez, 2016).

Objetivo y fases

En este aspecto queda la interrogante, ¿cuál es el propósito de la evaluación del desempeño docente? “La evaluación del desempeño docente permitirá promover acciones didáctico-pedagógicas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y el mejoramiento de la formación inicial docente, así como su desarrollo profesional. La evaluación del docente no debe verse como un acto fiscalizador, sino como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento” (Carbajal Villacorte, 2016, p. 24).

Además, “la evaluación del desempeño docente permitirá promover acciones didáctico-pedagógicas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y el mejoramiento de la formación inicial docente, así como su desarrollo profesional” (Carbajal Villacorte, 2016, p. 24)

Presenta varias fases: primera fase (preparación), segunda fase (recogida de datos), tercera fase: evaluación (Jarrín Játiva, 2017). Es parte de la valoración, resaltando la autoevaluación con el objeto de mejorar su propio desempeño. Las dimensiones de la evaluación del desempeño docente: autoevaluación, otorgamiento de licencias, desarrollo profesional, aumento salarial, escalafón docente y opinión de los estudiantes (Castro Vásquez, 2017). Se entiende que las características de la evaluación son: sistémica, formativa, integral, continua, flexible, recurrente y decisoria (Jarrín Játiva, 2017).

Dificultades del desempeño docente

Entre otras, estas comprenden: falta de preparación adecuada, poco compromiso con la profesión, buscan

más ingresos económicos mediante la administración, carencia de habilidades pedagógicas y didácticas (João Fernandes et al., 2016).

Instrumentos para la evaluación

Entre otros, tenemos: autoevaluación del docente, evaluación de los actores, cuestionario aplicado a los estudiantes y cuestionario aplicado al jefe inmediato (João Fernandes et al., 2016).

Contenido y modelos de la evaluación

Se evalúan las competencias del docente, las competencias funcionales (desempeño de responsabilidades específicas, el 70%) y comportamentales: actitudes, valores, intereses, motivaciones, al 30%, según Carbajal Villacorte (2016).

Los modelos de evaluación, entre otros, se mencionan: modelo centrado en el perfil del docente, modelo centrado en los resultados obtenidos, modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula, modelo centrado en la práctica reflexiva, modelo basado sobre la opinión de los estudiantes, modelo de evaluación a través de los pares, modelo de autoevaluación, modelo de evaluación a través del portafolio (Puya Lino and Castillo Gallo, 2017).

Importancia del desempeño docente

Favorece el aprendizaje de los estudiantes y se logran las metas establecidas y permite valorar la docencia (Carlos-Guzmán, 2016). Mejora los procesos enseñanza y aprendizaje, de cuyas mejoras son beneficiados directamente los profesores y los estudiantes, respectivamente (Quillay Geronimo, 2016).

La evaluación del desempeño docente es una vía para la mejora de la calidad educativa, también para mejorar y perfeccionar el trabajo de los docentes (Aruca Bacallao, 2017). No queda al margen la mejora continua de las instituciones educativas y de los docentes, en el marco de las exigencias y demandas del siglo XXI (Puya Lino and Castillo Gallo, 2017).

3. Metodología

Participantes

La población de la investigación estuvo conformada por todos los docentes, quienes, en el año

2016, laboraron en los centros educativos iniciales pertenecientes a la Unión Peruana del Norte.

Instrumentos

Para determinar el estilo de liderazgo se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ 5X Corta (Zavala, 2004). Para la evaluación del clima organizacional en el área educativa se trabajó mediante el WES, creado por Moos, Insel y Humphrey (1974). Finalmente, para evaluar el desempeño docente se utilizó el cuestionario del Ministerio de Educación de Chile (2006) en función del Marco para la Buena Enseñanza, este mismo cuestionario en el año 2012 fue adaptado a la realidad peruana en centros educativos iniciales dentro del Marco del Desempeño Docente (2014) propuesto por el Ministerio de Educación del gobierno peruano que también toma en cuenta las mismas dimensiones. Las validaciones de los instrumentos se realizaron aplicando un análisis factorial confirmatorio y en un caso exploratorio. La confiabilidad de los instrumentos fue analizada por el alfa de Crombach.

Análisis de datos

Los datos fueron recolectados a través de los cuestionarios, diseñados de manera virtual. Una vez que los docentes accedieron a la dirección electrónica y completaran los 2 cuestionarios (liderazgo y clima organizacional) recién podría grabarse la información para poder ser procesada.

Posteriormente, se invitó a los directores para que llenaran el test de desempeño, destinado a cada docente del área de inicial. Los datos fueron procesados en el software SPSS 21, para que a través de gráficos (histogramas, barras, sectores) y tablas (bidimensionales y unidimensionales) se puedan analizar los resultados y tomar decisiones. A la vez, se hizo uso de los modelos de regresión múltiple para construir y evaluar las variables que predicen el desempeño docente.

4. Resultados

Para Chiavenato (2015), liderazgo es la influencia que se produce entre las personas cuando están frente a una determinada situación, si persigan un objetivo en común. Usualmente el liderazgo es ejercido por la máxima autoridad al interior de una organización.

Sin embargo, puede ocurrir en un grupo de dos o más personas inmersas en un proceso de influencia del comportamiento, que van desde la vida familiar, amical, empresarial, salud, educativo, político o empresarial.

Sobre el liderazgo transformacional y desempeño docente

El líder transformador llevará al liderado a asumir un compromiso con el objetivo que persiguen. Bass (1990) sostiene que este tipo de líder es un gran soñador, con aspiraciones, ideales, motivaciones y valores, motiva para buscar las metas más altas. El directivo de una institución educativa es considerado un líder transformador si estimula intelectualmente a los docentes, si inspira al equipo mediante la realización de tareas significativas, si consigue un mayor compromiso de los docentes, si fomenta los valores y creencias culturales, crea un clima de cooperación, estableciendo relaciones entre docentes,

personal administrativo y la sociedad.

El desempeño docente está relacionado con la calidad de la persona: social, profesional e integral (ser, saber, hacer), cuya persona pueda ser el docente, con dominio, responsabilidad y competencia en los estándares curriculares; pues toma en cuenta el contexto, las capacidades de los alumnos y los resultados del aprendizaje. Generalmente el desempeño docente es percibido en el aula, la escuela y el entorno local.

El instrumento utilizado para medir el liderazgo transformacional tuvo 5 dimensiones: influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Después de aplicar un análisis exploratorio, se agruparon las dimensiones en solo dos: carisma y consideración individualizada. En la figura 1, se realiza un análisis comparativo entre los puntajes promedio obtenidos y los puntajes estándar en cada dimensión del liderazgo transformacional.

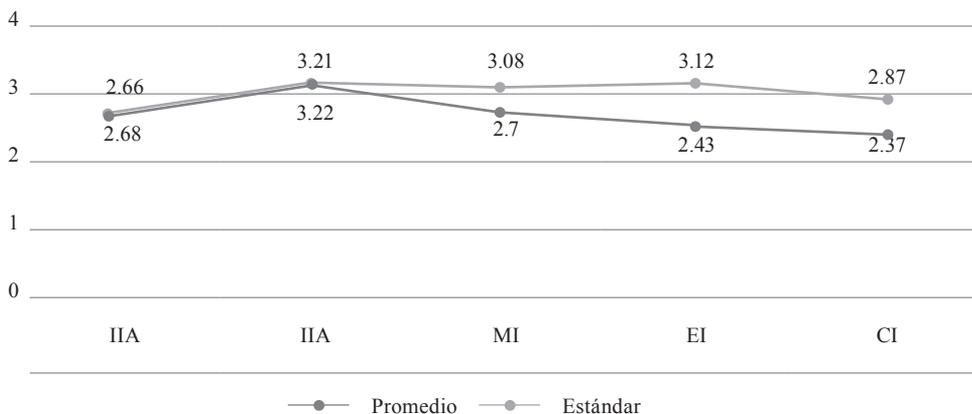


Figura 1. Análisis comparativo entre los puntajes promedio obtenidos en las dimensiones del liderazgo transformacional y los puntajes estándares

Según los resultados obtenidos se analiza que los docentes observan a los directivos como personas con visión, respeto y confianza, modelos de comportamiento para imitar e identificarse (mayor puntaje promedio al puntaje estándar en influencia idealizada atribuida e influencia idealizada conductual). Por otro lado, los directivos no proponen metas, no fomentan la creatividad, nuevas formas de realizar algunos procesos, actividades o esquemas

(menor puntaje promedio al puntaje estándar en estimulación intelectual, motivación inspiradora y consideración individualizada).

El desempeño docente tuvo las siguientes dimensiones: preparación y desarrollo de la enseñanza, creación de ambientes favorables para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes y profesionalismo docente. Los resultados dejan la evidencia de un desempeño docente promedio, lo

cual refleja el compromiso y responsabilidad de los docentes con su labor, a pesar de los nuevos programas de enseñanza-aprendizaje que se han introducido desde el año 2015 y 2016 en el nivel inicial.

En la tabla 1, se observó una correlación positiva entre el desempeño docente y el liderazgo

transformacional. Los docentes vienen laborando y desempeñándose para la contribución de los directivos en el cambio cultural, procesos de enseñanza-aprendizaje, actividades, metas y objetivos a través de procesos dinámicos que van generando cambios.

Tabla 1

Matriz de correlación de los puntajes obtenidos en los diferentes cuestionarios

	Liderazgo Transformacional	Desempeño Docente
Liderazgo Transformacional	1.0000	0.4392**
Desempeño Docente	0.4392**	1.0000

***p < 0.01; **p < 0.05; * p < 0.10

Esta idea es apoyada por Murillo (2006), quien menciona que el directivo de un centro educativo tiene que ejercer un liderazgo transformacional, en vez de ser una dimensión transaccional que solo se limita a trabajar con lo que encuentra o existe, sino va cambiando, alterando, innovando, mejorando las condiciones físicas del centro educativo y del aula, mejora las relaciones humanas, estimula con la finalidad de mejorar la producción docente (desempeño) y como consecuencia final la calidad educativa impartida a los clientes (alumnos).

Sobre el liderazgo transaccional y desempeño docente

El líder transaccional teniendo un conocimiento previo de las necesidades de los liderados, los motiva al cumplimiento de los objetivos organizacionales

a través del intercambio. Este líder no dura mucho tiempo, porque la lealtad no es permanente. Sin embargo, el trabajo es considerado y valorado, ambas partes buscan su propio fin. En los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, cuando hay programas o actividades de urgencia que requieren el compromiso docente, los directivos asumen un liderazgo transaccional.

Las dimensiones definidas por el instrumento son: recompensa contingente, gestión por excepción activa, gestión por excepción pasiva y laissez-faire.

En la figura 2, se observó que los directivos no son percibidos como líderes que ofrecen recompensas o personas que intervienen continuamente para evitar y actuar frente a los posibles errores o problemas que se presentan en el centro educativo.

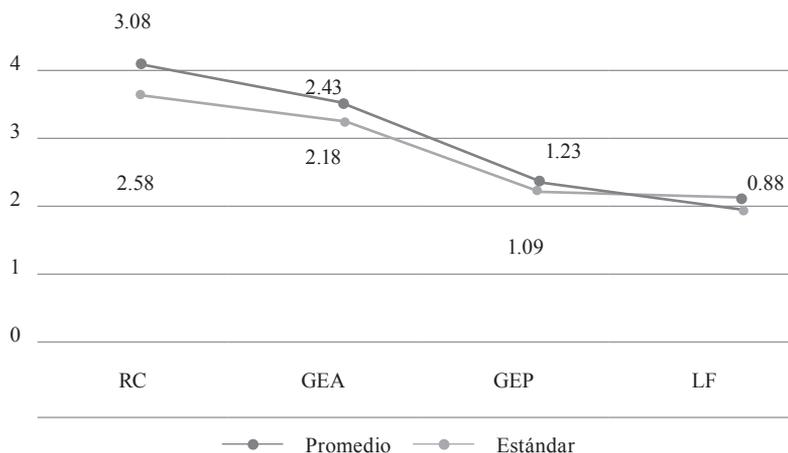


Figura 2. Análisis comparativo entre los puntajes promedio obtenidos en las dimensiones del liderazgo transaccional y los puntajes estándares

El liderazgo transaccional no tiene relación significativa con el desempeño docente (Tabla 2), quedando sin apoyo la premisa de que los docentes

vienen ejerciendo su labor por los premios o beneficios que reciban de los directivos al cumplir las tareas, objetivos o metas institucionales.

Tabla 2

Matriz de correlación de los puntajes obtenidos en los diferentes cuestionarios

	Liderazgo Transformacional	Desempeño Docente
Liderazgo Transformacional	1.0000	0.1125
Desempeño Docente	0.1125	1.0000

***p < 0.01; **p < 0.05; * p < 0.10

Clima organizacional y desempeño docente

El clima organizacional se relaciona con la descripción del comportamiento, aspectos formales e informales que ocurren en el ambiente interno de una organización. Como menciona Pulido (2003), clima organizacional es la percepción del micro entorno después de compartir las pautas y reglas de comportamiento, los valores y las relaciones humanas en una organización. En un centro educativo, el clima organizacional es el resultado de los procesos y/o metodología de enseñanza-aprendizaje, relaciones

humanas entre todo el personal, condiciones físicas y normas establecidas en el centro educativo.

El instrumento que se usó para evaluar esta variable tuvo 3 dimensiones: relaciones fraternales, autorrealización y estabilidad/cambio. La tabla 3 presenta la evaluación de la relación entre el desempeño docente y el clima organizacional, la cual es inversa y significativa, descartando la idea de que las relaciones interpersonales entre todos los miembros del centro educativo determinan un clima positivo que favorecerá y motivará un buen desempeño docente.

Tabla 3

Matriz de correlación de los puntajes obtenidos en los diferentes cuestionarios

	Liderazgo Transformacional	Desempeño Docente
Liderazgo Transformacional	1.0000	-0.2994*
Desempeño Docente	-0.2994*	1.0000

***p < 0.01; **p < 0.05; * p < 0.10

Discusión de resultados

Para Mendoza (2011, p. 19), “un clima organizacional positivo favorecerá un buen desempeño, en caso contrario, si fuera un factor negativo”. En los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, si ocurre una mejora en el clima organizacional el desempeño docente desmejoraría. Esta situación es opuesta a lo que otros investigadores han encontrado en estudios de gestión educativa; por ejemplo, Rincón (2005) en su investigación educativa desarrollada en la provincia de

Andahuaylas, determina un bajo nivel de desempeño docente, debido a un clima organizacional deficiente, similares conclusiones son encontradas por Mujica (2006) y García (2006). Si el clima organizacional no es positivo, las relaciones fraternales, apoyo entre docentes, procesos, organización, presión, infraestructura, cultura y comportamiento requieren mejoras. Es necesario que se respire un ambiente de respeto, organización, apoyo, compromiso, claridad en los procesos y tareas de los docentes, con el propósito de mejorar en esta área. Esto es responsabilidad de los directivos y docentes.

La rotación de los directivos, realizada cada dos o tres años, no permite estabilizar un clima organizacional positivo, cada directivo nuevo viene con nuevas propuestas de trabajo, ideas, planes y formas de relacionarse con los docentes. Es necesario que los directivos expongan mejor su plan de trabajo, ejecutando los acuerdos tomados durante las reuniones, manifestando lo que esperan de los docentes, respetando, valorando y fomentando un clima democrático, cristiano, optimista, de respeto y responsabilidad, para que no exista abuso de confianza, evitando el incumplimiento del servicio educativo integral y de calidad. El desempeño docente es adecuado en la medida de que el liderazgo transformacional predomina; es decir, los docentes no cumplen su trabajo si no obtienen algún beneficio de los directivos. Leithwood (2004) plantea que el líder transformador ayuda a sus liderados, incrementa sus capacidades, ayuda en la resolución de sus problemas y genera un trabajo cuyo desempeño se relaciona con la misión, visión y valores de la institución. Los directivos tienen carisma, contribuyendo para un buen desempeño; sin embargo, contribuye de manera negativa a la profesionalización docente (menor posibilidad de actualizarse, cumplir las normas e involucramiento en las decisiones de la institución).

5. Conclusiones

Se puede concluir que el clima organizacional no es positivo en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte. El desempeño docente está en un nivel promedio y predomina el liderazgo transformacional. La investigación muestra la importancia de tener directivos con tendencia a un liderazgo transformacional, porque contribuye para un buen desempeño docente. Los directivos deben marcar las diferencias jerárquicamente, para que los docentes no confundan amistad con trabajo, así el tener líderes carismáticos no llevará a un descenso en profesionalización docente. Existe la necesidad de directivos más estables en el tiempo y en el cargo, que inspiren desarrollo profesional, innovación, creatividad y generen confianza. Se requiere mejoras con urgencia, refiriéndonos al clima organizacional y al fortalecimiento de las relaciones fraternales entre docentes, el compromiso e involucramiento en la planificación, organización y ejecución de

actividades y/o tareas del centro educativo inicial. Sobre los cambios que se vienen dando en la metodología de enseñanza-aprendizaje desde el año 2015 y que continuarán por estar planificados aún en plan piloto, son necesarios directivos, quienes exijan el cumplimiento de los procesos, pero que tomen en cuenta la infraestructura, la autonomía e iniciativa de cada docente, para generar un clima organizacional positivo. Finalmente, el análisis del clima organizacional y liderazgo transformacional son predictores del desempeño docente, mas no son las únicas variables a tomar en cuenta.

Referencias

- Aruca Bacallao, A. (2017). La evaluación del desempeño docente como vía para la mejora de la calidad universitaria. *II CONGRESO INTERNACIONAL VIRTUAL SOBRE La Educación En El Siglo XXI*, 591–601.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research and applications*. New York: Free Press.
- Bedoya Dorado, C., and García Solarte, M. (2016). Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 60–70. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.10.002>
- Bermúdez-Aponte, J. J., Pedraza Ortiz, A., and Rincón Rivera, C. I. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 17(3), 1–12. Retrieved from <http://ezproxy.concytec.gob.pe:2088/ehost/detail/detail?sid=313c2844-ae6a-499d-9df5-36a3c7dfaa8c%40sessionmgr4009&viewid=0&hid=4114&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHNzbyZsYW5nPWVzJnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZy29wZT1zaXRI#AN=109369771&db=fua>
- Bodero-Ramos, B., and Díaz-Cevallos, V. (2017). *Influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional en las empresas de alimentos de Guayaquil*. Tesis. Samborondon: Ecuador, Universidad Espiritu Santo Facultad de Postgrado.
- Borzellino, V., Mirabal, A., and Barrios, R. (2015). Clima y desempeño: una explicación ante relaciones no siempre congruentes. *Compendium*, (34), 5–20.

- Carbajal Villacorte, E. A. (2016). *Aplicación web de evaluación del desempeño docente para la gestión académica en la unidad educativa Bolívar*.
- Carlos-Guzmán, J. (2016). ¿Qué y cómo evaluar el desempeño docente? Una propuesta basada en los factores que favorecen el aprendizaje. *Propósito Y Representaciones*, 4(2), 285–321.
- Castro Vásquez, B. E. (2017). *Nivel de desempeño docente en la escuela de estomatología de la Universidad Señor de Sipán, 2016*. (Tesis). Universidad Señor de Sipán.
- Cruz Antón, J. C., and Salirrosas Campos, S. J. (2017). Clima organizacional y su relación con el compromiso de los trabajadores en la empresa Industrial Cerraduras Nacionales S.A.C, en el periodo 2015-II, 99.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional*. México: MxGraw Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Escandon-Barbosa, D. M., and Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Estela-Rojas, D., and Fernández-Vásquez, M. (2016). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas particulares. *Educare et Comunicare*, 7, 54–67.
- García-Morales, V. J., Romerosa-Martínez, M. M., and Lloréns-Montes, F. J. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 16(4), 25–46.
- García, J., Guerra, M., and Silvera, A. (2015). Calidad humana en el clima organizacional: Influencia en la gestión de empresas responsables. *Economicas CuC*, 36(2), 113–125.
- García Rubiano, M., Aguilar Bustamante, M., Constanza, Payan Wilson, E., and Forero Duran, D. M. (2015). Investigación bibliométrica de los trabajos de grado sobre liderazgo en las facultades de psicología de la ciudad de Bogotá (Colombia) Bibliometric research of degree papers on sobre liderança nas facultades de psicología. *Universidad & Empresa*, 17(28), 147–172.
- Huerta-Norabuena, M. P., and Padilla-Alor, B. E. (2016). *Aplicación de un taller de liderazgo transformacional para la mejora del clima laboral en la Empresa Brando's Chicken E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo, 2016*. Tesis. Trujillo: Perú, Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas, Escú.
- Jarrín Játiva, K. E. (2017). *Estudio comparativo entre dos instituciones educativas sobre el proceso de evaluación interna en el ámbito del desempeño docente, dirigido a un grupo de maestras y directora de la sección de educación inicial, ambas instituciones ubicadas en el sector nor*.
- João Fernandes, D., Sotolongo Sánchez, M., and Martínez Martínez, C. C. (2016). Procedimiento para la evaluación del desempeño del personal docente en las universidades públicas angolanas Procedure for the evaluation of the teaching performance in the. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(2), 178–189.
- Leithwood, K. (2004). *El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticos transaccionales*. España: ICE Deusto.
- Martins-Pestana, F., Cammaroto-Tortosa, A. J., Neris-Díaz, L. M., and Canelón-Rodríguez, E. del C. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas En Educación,"* 9(2), 1–27.
- Mendoza, A. (2011). *Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la Red N°9 - Callao*. Obtenido de Universidad San Ignacia de Loyola: http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2011_Mendoza_Relaci%C3%B3n-entre-clima-institucional-y-desempe%C3%B1o-docente-en-instituciones-educativas-de-inicial-de-la-Red-N%C2%B0-9-Callao.pdf.
- Monteza-Palacios, M. (2017). *Liderazgo transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo – 2016*. Lima: Perú, Universidad de Piura, Facultad de Ciencias de la Educación. Retrieved from https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3024/MAE_EDUC_348.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mujica, Z. (2006). *Desempeño Laboral Docente*

- y *Clima Organizacional en Educación Inicial del Municipio Lagunillas* (Tesis de maestría). Maracaibo: Universidad Rafael Urdaneta.
- Murillo, J. (2006). Una Dirección Escolar Para El Cambio: Del Liderazgo Transformacional Al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24. Recuperado el 15 de 01 de 2017, de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>.
- Murillo-Torrecilla, F. J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. REICE. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación E-ISSN: 1696-4713*, 4(4e), 11-24.
- Naveda Fernández, K. A. (2017). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial Alto Huallaga – 2017*. (Tesis). Universidad de Huánuco.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Barreda-Olavarría, M., Sagredo-Núñez, O., and Segovia-León, C. (2009). Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 17(1), 21-26.
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M. G., and Olivares Medina, M. M. (2015). Diagnóstico del Clima Organizacional Promotor de Estrategias Gerenciales en las Pequeñas Empresas de La Industria Metal-Mecánica. *Revista Internacional Aminsitración Y Finanzas*, 8(5), 15-24.
- Pérez-Ortega, G., Jiménez-Valdés, G. L., and Romo-Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 13(1), 48-61.
- Pulido, C. (2003). *Clima organizacional: Una medida del éxito* (Primera ed.). Lima, Lima, Perú: Atanor.
- Puya Lino, A. J., and Castillo Gallo, C. M. (2017). La evaluación del desempeño docente: una práctica de mejora continua en la Universidad Estatal Península de Santa Elena. *Revista Ciencias Pedagógicas E Innovación*, V(1), 90-98.
- Quillay Geronimo, E. H. (2016). Evaluación del desempeño docente y su relación con la enseñanza - aprendizaje de los estudiantes del quinto ciclo de educación primaria de la Institución Educativa “Virgen de Fátima” - Huaral, 2013. *Infinitum*, 6(2), 94-100.
- Rincón, J. C. (2005). *Relación entre estilo y liderazgo y el desempeño docente del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas* (tesis de maestría). Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Rodríguez Mantilla, J. M., and Fernández Díaz, M. J. (2015). Diseño y validación de un instrumento de medida del clima en centros de educación secundaria. *Educacion XXI*, 18(1), 71-98. <https://doi.org/10.5944/educXXI.18.1.12312>
- Rosas Hostos, E. F. (2016). Liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente en una Institución Educativa de Lima Metropolitana. *ConCiencia EPG*, 1(1), 56-63.
- Salazar, C. M., Peña, C. S., Ceja, A. P., and Del Río, E. (2015). Diseño y validación de un instrumento de evaluación del clima organizacional en centros escolares de nivel superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 181-196.
- Serrano-Orellano, B. J., and Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Velásquez Centeno, C. M., Cavero Huapaya, V. M., Pomalaya Verástegui, R. L., Egusquiza Vásquez, K., Chávez Zamora, J. M., Cabrera Echeagaray, S. H., ... Velásquez Cabrera, N. S. (2016). Clima organizacional y sensibilidad a la crítica de alumnos de la facultad de psicología de una universidad pública de Lima. *PsiqueMag*, 5(1), 5-17.
- Vidal-Cruz, C. A. (2017). *El liderazgo transformacional como herramienta en la gestión de equipos de trabajo*. Tesis. Bogotá D.C., Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas Especialización.