

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN



TESIS

**Estrategias de gestión transformacional y el clima laboral en la
Institución Educativa “San Lorenzo” distrito de Súcota, región
Cajamarca, 2020**

Presentada para obtener el grado Académico de Maestro en Ciencias
de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Investigador: Delgado Toro, Johan Carlos

Asesor: Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

Lambayeque, 2023

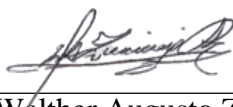
Estrategias de gestión transformacional y el clima laboral en la Institución Educativa “San Lorenzo” distrito de Súcota, región Cajamarca, 2020

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.



Delgado Toro, Johan Carlos
Investigador

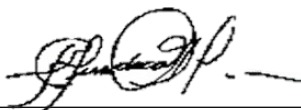
Aprobado por:



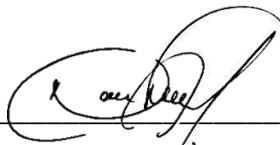
Dr. Walther Augusto Zunini Chira
Presidente del jurado



Mag. Lucinda Castillo Seminario
Secretario del jurado



Dr. Jorge Max Mundaca Monja
Vocal del jurado



Dr. Guevara Servigón Dante Alfredo
Asesor

Lambayeque, 2023

Acta de sustentación



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N°598-VIRTUAL

Siendo las **09:00 horas**, del día **lunes 27 de febrero de 2023**; se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/wmi-baeu-dnu>**, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N°0897-2021-V-D-NG-FACHSE**, de fecha **27 de julio de 2021**, integrado por:

Presidente	: Dr. Walther Augusto Zunini Chira.
Secretaria	: M.Sc. Lucinda Castillo Seminario.
Vocal	: Dr. Jorge Max Mundaca Monja.
Asesor Metodológico	: Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **“ESTRATEGIAS DE GESTION TRANSFORMACIONAL Y EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN LORENZO”, DISTRITO DE SÓCOTA, REGIÓN CAJAMARCA, 2020”**; presentada por el tesista **JOHAN CARLOS DELGADO TORO**, para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación**, mención: **Gerencia Educativa Estratégica**.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 365-2022-CU de fecha 27 de julio de 2022); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al sustentante, quien procedió a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(17) (DIECISIETE)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **BUENO**. Siendo las **10:15 a.m. horas** del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dr. Walther Augusto Zunini Chira
PRESIDENTE

M.Sc. Lucinda Castillo Seminario
SECRETARIA

Dr. Jorge Max Mundaca Monja
VOCAL

<<<<OBSERVACIONES:

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

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

Declaración jurada de originalidad

Yo, Delgado Toro, Johan Carlos investigador principal, y Guevara Servigón, Dante Alfredo asesor del trabajo de investigación, **Estrategias de gestión transformacional y el clima laboral en la Institución Educativa “San Lorenzo” distrito de Súcota, región Cajamarca, 2020**, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, mayo del 2021

Nombre del investigador: Delgado Toro, Johan Carlos

Nombre del asesor. Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Dante Alfredo Guevara Servigón, Docente¹/Asesor de tesis²/Revisor del trabajo de investigación³, del (los) estudiante(s),
Johan Carlos Delgado Toro

Titulada:

Estrategias de gestión transformacional y el clima laboral en la Institución Educativa
"San Lorenzo" distrito de Súcota, región Cajamarca, 2020

_____, luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 17 % verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

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

Lambayeque, 04 de octubre del 2023

.....
Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón

NOMBRES Y APELLIDOS

DNI: 48311679

ASESOR



Indice general	Pág.
Acta de sustentación	03
Declaración jurada de originalidad	04
Indice	05
Indice de tablas	06
Indice de anexos	07
Resumen	08
Abstrac	09
Introducción	10
Capítulo I: Diseño teórico	13
Antecedentes bibliográficos	13
Base teórica	15
1.2.1.- Método de Polya para resolver problemas matemáticos	15
1.2.1.1. Metodología de los cuatro pasos de Polya	17
1.2.2. La resolución de problemas de A. Schoenfeld	19
1.3.- Base conceptual	21
1.3.1.- Didáctica de la matemática	21
1.3.2.- La resolución de problemas matemáticos	22
1.3.3.- Problemas aritméticos aditivos	23
1.3.4. La suma	25
1.3.4.1.- Propiedades de la suma	25
1.3.5.- Resta o sustracción	26
1.3.6.- La multiplicación	26
1.3.6.1.- Propiedades de la multiplicación	27
1.3.7.- División	28
Capítulo II: Métodos y materiales	29
2.1.- Tipo s de diseño	29
2.2.- Análisis estadístico de los datos	31
Capítulo III: Resultados y propuesta	32
3.1.- Resultados de la investigación	32
3.2.- Propuesta de la investigación	37
Capítulo IV: Conclusiones	45
Capítulo V: Recomendaciones	46
Bibliografía	47
Anexos	53

Índice de Tablas

Tabla 01: Metodología de las cuatro fases de Polya	18
Tabla 02: Conocimientos previos	32
Tabla 03: Orientando la atención de los estudiantes	33
Tabla 04: Promoviendo el aprendizaje significativo	34
Tabla 05: Actitudes del estudiante en el proceso de E-A de matemática	35
Tabla 06; La Comprensión del problema aritmético	36
Índice de Anexos	
Anexo 01 Cuestionario sobre estrategias de Enseñanza matemática	54
Anexo 02 Ficha de validación de expertos	56
Anexo 03 Plan operativo en resolver problemas aritméticos	64

Índice General

Acta de sustentación	iii
Declaración jurada	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
Indice general	vii
Indice de tablas	viii
Indice de anexos	ix
Resumen	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	12
Capítulo I	16
Diseño teórico.....	16
Base teórica.....	16

Resumen

En el presente trabajo de investigación se asume que en el clima laboral cumple un importante rol el liderazgo institucional, considerando que de la conducción del sistema administrativo depende el logro de los propósitos institucionales, y la satisfacción de las expectativas laborales de los actores sociales. El tipo de investigación es descriptiva, no experimental y prospectiva. La población muestral comprende 23 docentes de la Institución Educativa “San Lorenzo” del distrito de Súcota, de la región Cajamarca. Entre los resultados se tiene que en lo referente a la participación y comunicación institucional el 61% de los docentes no cuentan con acceso de información para cumplir con el trabajo institucional y académico; y el 65% afirma que la gestión no es clara, y no invita a la participación docente en las actividades institucionales. Se infiere que existen ciertos aspectos de exclusión de algunos docentes, sea en el aspecto de las TICs o de participar en los acontecimientos institucionales. Entre las conclusiones se tiene que las estrategias de buenas relaciones humanas basadas en el trabajo en equipo y los valores morales, tienden al fortalecimiento de los lazos de amistad y confianza entre los docentes de la institución educativa.

Palabras clave: Gestión institucional, buenas relaciones humanas, clima laboral, trabajo cooperativo.

Abstract

In this research work, it is assumed that institutional leadership plays an important role in the work environment, considering that the achievement of institutional purposes and the satisfaction of the work expectations of social actors depend on the management of the administrative system. type of research is descriptive, not experimental and prospective. The sample population includes 23 teachers from the Educational Institution "San Lorenzo" of the district of Súcota, Cajamarca region. Among the results, it is necessary to refer to

to participation and institutional communication, 61% of teachers do not have access to information to carry out institutional and academic work; and 65% affirm that the management is not clear, and does not invite teacher participation in institutional activities. It is inferred that there are certain aspects of exclusion of some teachers, either in the aspect of ICTs or participating in institutional events. Among the conclusions is that the strategies of good human relations based on teamwork and moral values tend to strengthen the bonds of friendship and trust between the teachers of the educational institution.

Keywords: Institutional management, good human relations, work environment, cooperative work.

Introducción

Desde diversos enfoques teóricos sobre, de acuerdo a Lopez (2007) el “liderazgo y el comportamiento humano; se señala, que el éxito de las organizaciones, depende de los administradores, gerentes o líderes” (p. 67), es decir son los gestores, los líderes de las organizaciones. El líder permitirá, por un lado, lograr los propósitos institucionales, y la satisfacción de los usuarios; Como dice Goncalvez, J. (2000) “por otro lado, 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” (p. 56). A su vez, Stogdill, R. (2001) agrega que el clima laboral

Está íntimamente relacionado con la motivación, el trabajo en equipo y el liderazgo; este constructo, constituye el conjunto de propiedades del ambiente laboral que se han percibido directa e indirectamente por los docentes, secretarias y directivas como una fuerza que influye directamente en la motivación, el trabajo en equipo y liderazgo que existe en los funcionarios. (p. 39).

López, C. y Cardona, F. (2007) sostienen

Que es importante que el gestor de la organización conozca y precise a través de el diagnóstico situacional los factores que influyen en el comportamiento de los docentes, cuál es su percepción acerca de su clima o ambiente laboral. A esta percepción acerca de la institución educativa y de la acción directiva se le conoce como clima organizacional, cuyos 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 el ámbito del sistema educativo peruano, estudios realizados como el de Morocho, L. M. (2010) “establece que en las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa en el Callao, existe relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional” (p. 87). Por otra parte, Montenegro (2005) describe

El clima laboral en 6 instituciones de el Cercado de Lima, como organizaciones con el clima laboral inadecuado entre los docentes y entre el

director. Sostiene que la relación entre los docentes nombrados y los contratados es la de clima laboral parsimonioso, distante en la comunicación; afirma que la existencia de grupos de docentes con ciertos conflictos, generan clima no cooperativo, no propiciando adecuado ambiente laboral. (p. 78).

En lo que concierne a la institución educativa San Lorenzo de el distrito de Súcota, provincia de Cutervo, región Cajamarca, “se puede percibir que las relaciones interpersonales entre los docentes son en algunos momentos ásperas y regidas por un marco de apariencia formal, con marcado individualismo, y escasa identificación institucional; existe escasa cultura de colaboración y participación docente en las actividades institucionales, asimismo, se percibe indiferencia por los problemas y necesidades institucionales, sean éstos académicos, de gestión, políticos, etc.; la gestión tiene una tendencia al centralismo con escasa participación docente en la toma de decisiones institucionales”.

En este escenario es que planteamos el siguiente **problema** de la investigación: ¿Cómo influyen las estrategias de gestión transformacional en la mejora del clima laboral en la Institución Educativa “¿San Lorenzo” del distrito de Súcota, de la región Cajamarca?

Objetivo general: Diseñar estrategias de gestión transformacional en la mejora del clima laboral en la Institución Educativa “San Lorenzo” del distrito de Súcota, de la región Cajamarca

Objetivos específicos:

-Desarrollar el diagnóstico situacional a fin de conocer las opiniones de los docentes acerca de las características que presenta el clima institucional en la Institución Educativa “San Lorenzo” del distrito de Súcota

Generar prácticas y reflexiones útiles a través de los talleres de buenas relaciones humanas a fin de para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa.

- Fomentar las relaciones interpersonales y la participación de los actores sociales en la toma de decisiones, en relación a problemas y situaciones institucionales

- Diseñar estrategias de gestión desde el modelo transformacional con la finalidad de mejorar el clima laboral en la Institución Educativa “San Lorenzo” del distrito de Sócota.

Este trabajo de investigación esta enfocado mediante capítulos, en donde la primera parte se revelan la fundamentación teórica, de acuerdo al problema planteado. Luego en el segundo capítulo se revelan el diseño de la tesis como los resultados y discusión. Luego en el tercer capitulo se revelan la propuesta con sus objetivos y plan de intervevcion. Finalmente, el capitulo cuarto las conclusiones y capitulo cinco las siguientes recomendaciones.

El autor

Capítulo I

Diseño Teórico

1.1.-Antecedentes

Internacionales

De acuerdo a los estudios realizados en un contexto internacional, por autores como Espinoza, M. & Jimenez, A. (2019) describen:

Mide el clima organizacional percibido por los docentes y establece que la existencia de diferencias cuando se analizan los resultados por género. La herramienta se elaboró tomando en cuenta dos factores: las dimensiones que son evaluadas con mayor frecuencia por instrumentos psicométricos validados de medición del clima organizacional y los parámetros que determinan discriminación laboral por género establecidos en el Modelo de Equidad de Género. Concluye que existe una baja participación de mujeres que desempeñan labores de docencia y un menor porcentaje de contratos con nombramiento; existen diferencias marcadas en cuanto a sueldos y acceso a posiciones de poder; ninguna mujer gana más que la media de hombres y no hay mujeres en puestos directivos. (p. 67).

En la presente investigación sobre la percepción de los actores sociales sobre el clima organizacional en las organizaciones educativas, De acuerdo a González (2006) 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.

Cómo objetivo, estudiar la influencia que ejerce el liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas de Puebla- México. Según Corona (2006) se planteó:

Entre sus resultados encontró que el liderazgo autoritario generaba clima organizacional inadecuado, y a su vez generaba mayor producción docente a nivel pedagógico; afirma que el liderazgo democrático orientaba hacia clima organizacional, un tanto distendido, generando creatividad en los docentes; sin embargo, dice que existe una correlación moderada entre el liderazgo democrático y el clima organizacional participativo. (p. 97).

Por otra parte, Castrillón (2005) en su estudio

Acerca de el clima organizacional en instituciones educativas privadas y públicas. Percibe que existe 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 influyó en el clima de la organización; sin embargo, a nivel de instituciones educativas públicas, era la política comunicacional y la falta de liderazgo, la que orienta el clima organizacional a presentarse de manera inadecuada, un tanto hostil y receloso, con desconfianza.

Por su lado, Jiménez, D. & Jimenez, E. (2016) plantearon como

Objetivo es determinar de qué manera el clima laboral está afectando el grado de satisfacción laboral del empleado en la empresa y determinar los niveles de liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación y Satisfacción Laboral; En el análisis se detecta que la mayoría de variables, en especial atención en el área de administración, se sitúa con más bajo promedio y en todas sus subvariables se presentan como no satisfactorias. (p. 104)

Por otra parte, Mejía, M. (2015) se traza como objetivo

Identificar las relaciones entre los principales factores del clima organizacional, siendo una herramienta clave para crear la ventaja competitiva en cuanto a la calidad de su servicio. Dice que en todo trabajo debe implicar un alto grado de compromiso, el cual puede ser logrado a través de un clima laboral de la dirección hacia sus trabajadores. Concluye en la importancia de un buen clima laboral ya que como pudimos observar va muy de la mano con el compromiso en la organización, por lo que se tiene que trabajar en el clima de la institución para tener personas más comprometidas a la institución. (p. 87)

Nacionales

Morocho, L. M. 2010, se trazó como propósito establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones Según el autor Morocho (2010) “educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa, Región Callao. Entre sus conclusiones figura que existe correlación positiva moderada y significativa entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en general” (p. 67). Por otra parte, Rincón (2005) al relacionar “el estilo de liderazgo de el director y el desempeño de docentes de el Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas, concluye que el estilo de liderazgo del director de tipo no directive, afectaba el desempeño docente” (p. 45). Además “encontró que existe correlación entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente; agrega incluso,

que el estilo de liderazgo asumido por el director afectaba los momentos de planificación, ejecución y evaluación del desempeño docente”. Desde otra perspectiva, Montenegro (2005) al describir el clima laboral en diversas instituciones educativas de Lima, percibió que el “clima laboral era inadecuado entre los docentes y entre el director. Manifiesta que la relación entre docentes nombrados y contratados, si bien mantenían cierto clima laboral parsimonioso, era distante en la comunicación; afirma que la existencia de grupos de docentes con ciertos conflictos, generaban clima no cooperativo, propiciando con ello inadecuado ambiente laboral” (p. 56). Carbajal, M. 2015. Plantea

Que el enfoque humanista se debe priorizar sobre todo por los aspectos psicológicos y sociológicos, resultados que nos lleva a concluir que los docentes de la Red Educativa Manos Unidas, deben priorizar estrategias que les permita desarrollar las habilidades sociales. Afirma que la falta de estrategias de resolución de conflictos no permite que exista un clima institucional, los docentes no muestran su predisposición para mejorar las relaciones humanas y la falta de liderazgo de los directores de las instituciones educativas asociadas a la red. La propuesta del programa de estrategias de resolución de conflictos recoge toda esta problemática y propone estrategias para mejorar cada una de estas deficiencias o factores que generan el mal clima institucional, la propuesta en si es un conjunto de estrategias las cuales han sido elaboradas teniendo en cuenta el marco teórico científico que se relaciona con el manejo del clima institucional en una organización. (p. 76).

Por otra parte, Mallqui, R. (2016) se planteó como objetivo

El determinar la relación existente entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los docentes del instituto Superior Público Honorio Delgado Espinoza – Cayma Arequipa. Una de las conclusiones más resaltantes en éste trabajo de investigación es que el nivel de Relaciones interpersonales percibido por los docentes de el Instituto Honorio Delgado Espinoza se cataloga medianamente confiable y lo representa el 50% de los docentes. (p. 67)

Por otra parte, Ramírez, M. 2020, considera que “el personal administrativo de la municipalidad distrital de Motupe es poco confiable entre sí; así mismo el trato que recibe por parte de los superiores no es bueno, es muy regular, sin embargo respeta las opiniones de los demás, aun cuando se equivoque” (p. 68).

1.2.- Base Teórica

1.2.1.- Teoría del liderazgo transformacional.

Burns (1985) fue el “investigador que introdujo inicialmente el concepto de liderazgo transformador, en el cual establece que el liderazgo transformacional es cuando el líder considera los más altos valores morales para guiar a sus seguidores hacia propósito elevado” (p. 69). Burns (1985) refiere “el líder moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación. El liderazgo transformacional se define como aquel modelo que pone el foco en el desarrollo de la autoestima de los empleados o miembros del equipo” (p. 99).

Según Bass, el liderazgo transformacional tiene una constitución de cuatro elementos o criterios como:

Carisma o Influencia Idealizada: El líder tiene claro su conjunto de valores que respeta en todo momento, mostrando un comportamiento ejemplar. De esta forma aparece como modelo a imitar ante sus seguidores. *Inspiración o Motivación Inspiracional:* El líder articula una visión a futuro optimista, de forma que consigue inspirar y motivar a sus seguidores. *Estimulación Intelectual:* también sabe como estimular la creatividad y anima a sus seguidores a buscar nuevas soluciones, o nuevas formas de hacer las cosas, en beneficio de la organización. *Consideración Individual.* El líder sabe apreciar la aportación individual de cada uno de los miembros del equipo al objetivo global, consiguiendo motivar a sus seguidores con el reconocimiento. (p. 59).

Esta teoría de acuerdo a Stogdill (2001) plantea

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 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. (p. 58).

Alrededor de este constructo, existen muchas definiciones, entre las cuales tenemos a Stogdill (2001) “lo define cómo el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de grupo y de influir en ellos mismos”. Para Stodgill “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” (p. 102). En segundo término, Stogdill (2001) lo plantea:

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 al poder del líder, a través de las diferentes actividades y de distintas maneras al interior de la organización.

En tercer término, Stodgill (2001) “sostiene que el liderazgo es la capacidad para utilizar las diferentes formas que tiene el poder para influir en el comportamiento de los seguidores, de diferentes maneras” (p. 106). Por su parte, Chiavenato (2006) sostiene “que el 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” (pág. 56).

1.2.1.1.- Dimensiones del liderazgo transformacional

Galván (2006), basándose en Bass (1985) establece la existencia de estrategias, conductas y prácticas de tipo de liderazgo transformacional, manifestando las siguientes dimensiones:

El primero es el denominado carisma, el líder transformacional posee prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza a sus colaboradores. El segundo de ellos, la consideración individual, consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de los seguidores. El tercero, es la estimulación intelectual. Para Bass es la dimensión que parte de el principio de que sus colaboradores son gente inteligente. El cuarto componente es la motivación inspiracional, establecida como la capacidad de innovación y creatividad, es una de las características propias de el líder transformador. El quinto es la tolerancia psicológica. 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. (p. 89).

Sexto componente es la cultura de la participación, para Leithwood (1999)

El líder crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él. El séptimo componente, es el cual 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. (p. 78).

Octavo componente es la influencia idealizada, Fischman (2005) “refiere que el líder debe ser modelo para sus seguidores” (p. 75).

1.2.2.- El clima organizacional según R. Likert

R. Likert (1946) psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con

Empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había mayor productividad eran dirigidos con estilos diferentes de aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Likert, sostiene que el ambiente organizacional de trabajo grupal o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. (p. 67).

En esa perspectiva, Likert (1968) para el liderazgo, propuso un modelo de estudio de la conducta del líder basado en los Sistemas de Administración, que describen los diferentes tipos de líder.

El sistema 1, corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; pues controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”, Bajo el sistema de administración 3, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. Dice que la capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

R. Likert (1946) propuso los siguientes factores para el estudio del clima en las organizaciones como: “Flujo de comunicación. Práctica de toma de decisiones. Interés por las personas. Influencia en el departamento. Excelencia tecnológica. Motivación”

1.2.3.- Factores del clima organizacional según Litwin & Stinger

Litwin y Stringer (1968) conceptúan el clima organizacional

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueve el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas; asumen que el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor. Manifiestan que el clima organizacional guarda una relación directa en la determinación de la cultura organizacional de la organización; entendiendo a la Cultura Organizacional, como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. Asumen que el clima organizacional es el ambiente que se vive en la organización en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento. Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores; en esa perspectiva, Litwin y Stinger, establecen nueve factores que repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. (p. 97)

Según los autores como Litwin y Stringer (1968) conceptúan a la estructura:

Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. Dependiendo de la organización que se asuma para efectos de hacerla funcional, es necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la organización, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. La conformación de una adecuada estructura organizacional facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera

De acuerdo a los autores como Litwin y Stringer (1968) conceptúan a la responsabilidad.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la

organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados. La responsabilidad está ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. (p.87)

Litwin y Stringer (1968) conceptúan a la recompensa “Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio” (p. 47).

Litwin y Stringer (1968) conceptúan a los desafíos: “En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización” (p. 89).

Litwin y Stringer (1968) conceptúan a las relaciones, lo que se fundamenta: “en respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral” (p. 87).

De acuerdo a los autores Litwin y Stringer (1968) conceptúan a la cooperación: “Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa” (p. 112).

Litwin y Stringer (1968) conceptúan a los estándares: “En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad” (p. 45).

Litwin y Stringer (1968) conceptúan al conflicto: “El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel” (p. 72).

Litwin y Stringer (1968) conceptúan a la identidad: “Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización” (p. 134).

1.3.-Bases conceptuales.

1.3.1.- Conceptualización de clima laboral

Wright, K. expresa que “el clima laboral 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”. Por otra parte, 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” (p. 5).

El clima laboral según Fox (1973) la define “cómo las relaciones existentes entre los diferentes miembros integrantes de la comunidad educativa, profesores (as) entre sí, profesores con padres, profesores con la dirección de la Institución, etc” (p. 5). Manifiesta que el “clima de una escuela resulta de el tipo de programa, de los procesos utilizados, de las condiciones ambientales que caracterizan la escuela como una institución y como un agrupamiento de alumnos, de los departamentos, del personal, de los miembros de la dirección” (p. 6). Podemos inferir que cada “escuela posee su clima propio y distinto, el mismo que determina la calidad de vida y la productividad de los profesores y de los alumnos”.

“El clima laboral en una organización educativa es la forma de cómo está organizada la institución, desde la parte administrativa, hasta sus características materiales y funcionales de la organización. Además de estos aspectos”. De acuerdo a Holmes. (1989) “incluye valores, normas formales o informales, y la conducta asociada; relacionados con la administración de la escuela”. Por otra parte, Hoy y Tarter, (2007), asumen

Que el clima se establece en función de las percepciones de los sujetos sobre el conjunto de los miembros de la organización; con esto nos aclara que los docentes de la institución van a ser de una u otra manera influidos por las relaciones formales e informales que se producen en la organización, la personalidad de cada uno de ellos y el estilo de liderazgo que existe. Este tipo de clima, nos advierte el trabajo relacionado a la forma de organización y modelo de gestión a desempeñar, y más aún el cumplimiento de las finalidades que se tienen encomendadas. (p. 123).

1.3.2.- Percepción del clima laboral

El Clima laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales. “La percepción se define como la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos y que es diferente en cada uno de los colaboradores” De acuerdo. Litwin & Stinger afirman:

Que la forma como se perciban cada una de los elementos que conforman la generación del clima organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional. La generación de un adecuado clima organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones. La cultura interna positiva, es esencial en la búsqueda de un clima organizacional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores. Por otra parte, un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por “desapercibido” que aparezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa. (p. 92).

1.3.3.- Concepto de relaciones humanas

La conceptualización de las relaciones humanas tiene varias interpretaciones, pero acerdandose a lo estudiado De acuerdo a Dalton (2007) Relaciones humanas es:

El nombre dado al conjunto de interacciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los

miembros de la sociedad Las relaciones humanas tienen diversos puntos de vista y dimensiones por las cuales pueden ser abordadas. Se pueden analizar como un producto de los hábitos, tradiciones y de la estructura económica de una sociedad. Las relaciones humanas son el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos. Son reglas de oro que pretenden solucionar los problemas de entendimiento entre las personas Desde que nacemos, tenemos y establecemos diferentes tipos de interacciones con la familia, con los vecinos, en el trabajo, en la escuela, etc. En el lugar donde trabajamos existen interacciones entre el personal, tanto en lo que se describe como la estructura formal (dar o recibir indicaciones, por ejemplo), como en la dinámica informal (relaciones de amistad, de compromiso, y otras con los integrantes de los equipos de trabajo). (p. 65).

De acuerdo a Dalton (2007) “las relaciones humanas estudian la interacción social. Pueden realizarse en ámbitos organizacionales o personales, pueden ser formales o informales, estrecha o distante, antagónica o cooperativa, individuales o colectivas, para fortalecer estas hay que conocer la propia psicología y utilizar las técnicas de una buena comunicación” (p. 25). De acuerdo al planteamiento de Dalton (2007, p.27-29) “las habilidades serán más sólidas cuanto mejor sepamos: que motiva a la gente e incide en su espíritu de grupo, cómo se establecen las metas, cómo se monitorea el desempeño y cómo manejar el cambio, conocer las fuentes y usos del poder, adquirir las técnicas de resolución, de problemas y toma de decisiones” (p. 27).

1.3.4.- La comunicación institucional

Según Muriel & Rota, (1980) “toda institución es el sistema creado para la consecución de determinados objetivos, por lo cual, necesita de su propio sistema de comunicación que organice, ordene, coordine y haga eficientes los procesos de comunicación, posibilitando así a la institución el realizar propósitos” (pág. 47) De acuerdo a Muriel y Rota (1980) “explican que el sistema social con recursos coordinados consigue los objetivos para los que fue creada. Y la finalidad por la que existen es para satisfacer las necesidades de la sociedad” (p. 67).

1.3.4.1.- Comunicación interna

De acuerdo a los autores Muriel y Rota (1980) “Este tipo de comunicación se enfoca a los públicos internos que son las personas que están relacionadas directamente con la institución. Su importancia radica en el alto grado de

dependencia mutua entre ambos porque son necesarios para lograr sus objetivos y para su mutua supervivencia” (p. 105). Muriel y Rota (1980) asumen que “es fundamental que se logre una coordinación entre la institución y sus públicos internos para que exista una organización y así evitar el caos, la duplicación de funciones o la obstaculización de funciones” (pág.52). “Lograr la armonización de los intereses de la institución con los de sus diversos públicos, lo cual será posible en la medida en que la institución, a través de su sistema de comunicación institucional, determine la ubicación de sus componentes individuales, sus características y sus necesidades. Podemos decir, conocer las expectativas de los públicos para que exista una relación satisfactoria”.

Muriel y Rota (1980) “Se distinguen dos tipos de públicos internos: directivos y colaboradores. Los primeros son los encargados de tomar las decisiones, mientras que los segundos, desarrollan concretamente las actividades determinadas por los directivos” (p. 123). En ese sentido los autores Muriel y Rota (1980) precisan que “para que haya éxito en las relaciones entre los públicos internos, el comunicador debe promover cordialidad y confianza para poder dar a conocer a los directivos los problemas reales y potenciales que se detecten en el ambiente institucional y las necesidades, expectativas y reacciones de los públicos” (pág. 53). “Por lo cual, los colaboradores requieren de relaciones satisfactorias basadas en la certidumbre proveerle de información y el apoyo lograr sus necesidades”.

R. Blake & J. Mouton (2012) manifiestan que “hay directivos que dan más énfasis al trabajo con objetivo productivo y otros a las relaciones humanas con objetivo de mantenimiento” (pág. 08). De igual manera, R. Likert sostiene “que por un lado “existen aquellos que se orientan al trabajo con interés alto en la producción, las decisiones se toman en la cumbre de la institución e intentan dirigir y controlar a todos los colaboradores” (pág.22); y por otro lado, “los que su atención se enfoca en los aspectos humanos, las decisiones son tomados en distintos niveles y la responsabilidad y control es de todos” (pág.22). Así mismo, Muriel & Rota (1980) señalan que existen tres propósitos básicos de la comunicación interna: La producción, motivar la realización de el trabajo, el mantenimiento fomentar la integración, y la innovación facilitar la aceptación de cambios” (p. 35).

1.3.4.2.- Comunicación externa

Desde el enfoque de Muriel & Rota, (1980) “la comunicación externa es importante porque tiene que ver con la imagen extramuros de la institución, Dicen que es “la representación mental cognitiva-afectiva que estos públicos tengan de la institución, es en gran medida producto de la calidad de relación que se establece entre ambos por medio de la comunicación externa” (p. 89). También los mismos autores Muriel & Rota, (1980) Manifiestan:

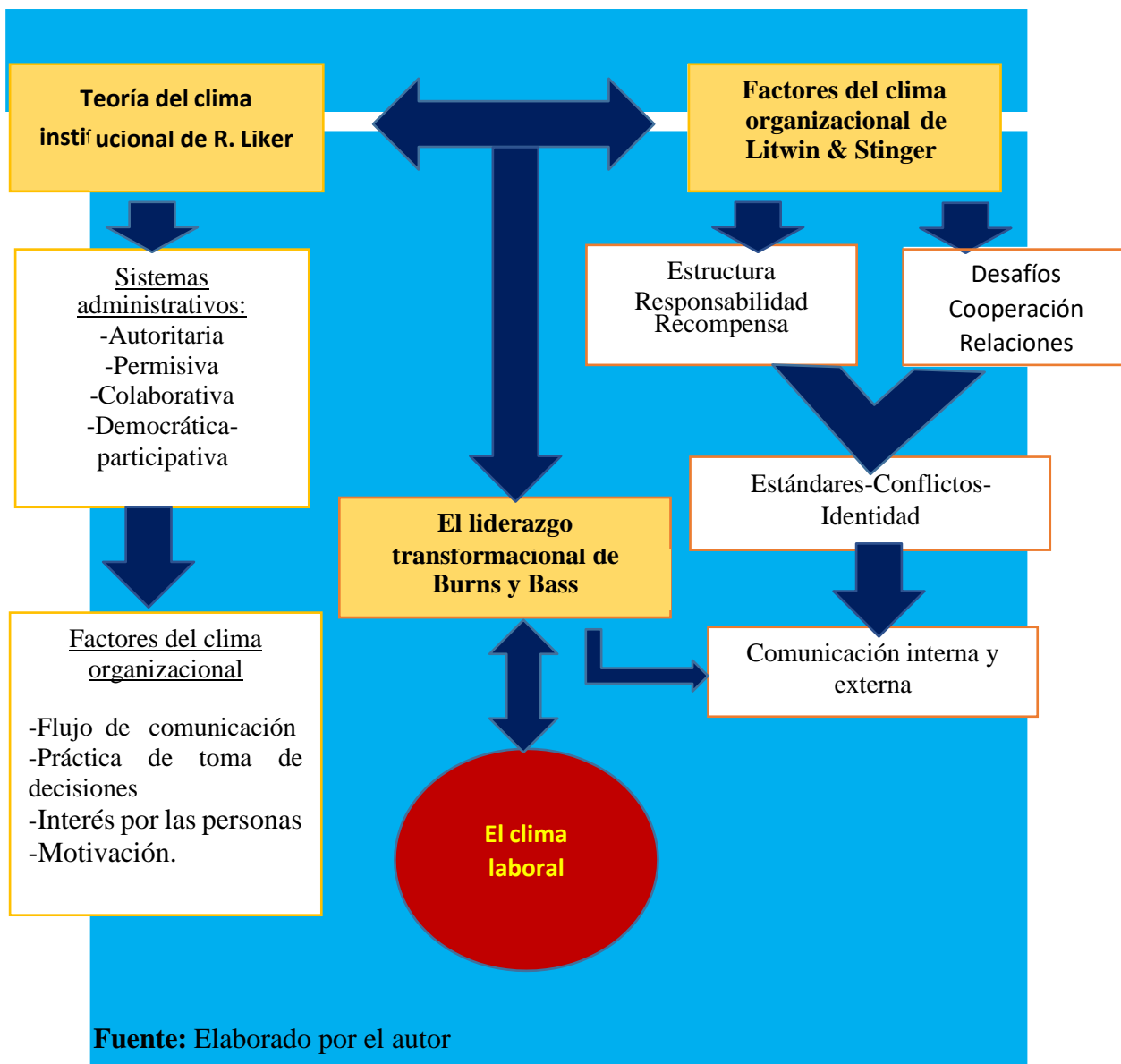
Que los públicos externos son de dos clases: generales y específicos. Los primeros, están conformados por la comunidad nacional e internacional, mientras que los segundos, son los individuos o sistemas sociales externos relacionados directamente a la institución y se clasifican en clientes (consumidores o usuarios del servicio), proveedores (proporcionan insumos), localidad (comunidad), otras instituciones y medios de comunicación. Los clientes o usuarios son los individuos o sistemas sociales que, formando parte de el medioambiente inmediato de el sistema institución, reciben directamente sus productos o servicios. Este público es la razón de ser de el sistema institución ya que es para beneficio de sus clientes que el sistema transforma los insumos que obtiene de el medioambiente.

Entonces siguiendo la misma línea ideológica y fundamento de los mismos autores Muriel & Rota, (1980) se infiera:

Que la comunicación institucional es el proceso por medio de la cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de la organización. Esa información se convierte en vital para los integrantes de la institución, al proporcionarles datos con sentido. Por lo tanto, los mensajes con contenido se transforman en la variable mediadora que conecta la comunicación con la institución, porque sirve a las personas para comprender y predecir el movimiento dentro de la organización que los contiene y, además, ayuda a dirigir el comportamiento en sus estructuras, al indicar la manera más fructífera de interpretar y cumplirlas tareas. (p. 112).

1.4.- Propuesta teórica

PROCESO METODOLÓGICO



CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

2.1.-Tipo de diseño

Metodología de la investigación

Diseño de la investigación.

La presente investigación es “descriptiva, no experimental y prospectiva. Descriptiva porque se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Su objetivo es describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en las razones por las que se produce un determinado fenómeno” (p. 227). La investigación descriptiva “intenta recopilar información cuantificable para ser utilizada en el análisis estadístico de la muestra de población”. La investigación es no experimental “porque el investigador no puede controlar, manipular o alterar a los sujetos, sino que se basa en la interpretación o las observaciones para llegar a una conclusión” (p. 145).

El tipo de investigación no experimental es transversal descriptiva, porque se observa y analiza los valores de las variables en un momento exacto de la investigación la muestra de estudio; y es prospectiva por el planteamiento de estrategias de gestión transformacional tendientes a mejorar el clima laboral en la Institución Educativa “San Lorenzo” distrito de Súcota, de la región Cajamarca.

Población y muestra

Población: De acuerdo palabras de Fortín, M.F. (1999) “La población es finita por la cantidad de personas a las cuales se les aplica la encuesta; por lo tanto, el resultado es exacto. El término población en es una serie de elementos o de sujetos que participan de características comunes” (p. 89). Se ha considerado en nuestra encuesta los 23 docentes que laboran en la Institución Educativa “San Lorenzo” distrito de Súcota, región Cajamarca,

Muestra:

La muestra poblacional está constituida por los 23 docentes que laboran en la Institución Educativa “San Lorenzo” distrito de Súcota, región Cajamarca, de

los cuales, 18 son de sexo masculino y 05 de sexo femenino, en el rango de edades de 25 a 60 años de edad.

Muestreo aleatorio simple: De acuerdo a Fortin (1999) “Es un método fiable de obtención de información en el que cada uno de los miembros de una población se elige al azar, simplemente por casualidad. Cada individuo tiene la misma probabilidad de ser elegido para formar parte de una muestra”.

Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

En los métodos se han utilizados de acuerdo al tipo de investigación, relacionado también al enfoque de Henandez (2014) como:

Método descriptivo. Este método permitió el desarrollo de cada uno de los componentes de la investigación ya que fue necesario utilizar la investigación bibliográfica, como libros, archivos, internet, con el propósito de disponer de un panorama mucho más amplio del tema, que permitió efectuar un análisis a profundidad y recomendar las medidas correctivas, además de estos se recurrió al método científico ya que se caracterizó por la búsqueda, reflexivo, sistemático y metódico. **Analítico.** Fue de mucha importancia el análisis realizado de aspectos concretos de la presente investigación que permitió conocer, comprender, sobre la base de la descomposición del todo en sus partes. **Sintético.-** Una vez analizados los aspectos teóricos, se pudo realizar síntesis que constan en el informe final, que facilitó en el diseño técnico, redactar los componentes de la propuesta. De la misma manera, se reunieron las partes separadas en el análisis para llegar al todo, teniendo en cuenta que análisis y síntesis se complementan. **Inductivo.-** Este método permitió llegar a conclusiones de carácter general sobre la base del análisis de la información descrita en hechos, acontecimientos de carácter particular. **Escala de Likert:** es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona. A diferencia de una simple pregunta de “sí” / “no”, la escala de Likert permite a los encuestados de la Institución Educativa “San Lorenzo” del distrito de Súcota, calificar sus respuestas, como siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca. Es necesario mencionar que se decidió usar la encuesta de clima institucional, basada en la escala de Likert, que es la herramienta que más se presta a ser utilizada dentro de una organización que brinda servicios educativos, especialmente si nunca se ha realizado una medición de clima en la institución, ya que dicha encuesta es de fácil comprensión y muy práctica. (p. 234).

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica de la Observación directa

De acuerdo al autor Hernández et al (2006) “Técnica aplicada durante todo el proceso de investigación, esto permitió analizar cómo se desarrollan las

actividades y conocer la situación actual del recurso humano y del sistema de desempeño, sus principales fallas y como solventarlas en base a modernos enfoques de recursos humanos” (p. 227).

Encuesta

-Ayudará a obtener un diagnóstico de la situación actual respecto al clima laboral en la Institución Educativa “San Lorenzo” distrito de Súcota, región Cajamarca. Este diagnóstico Hernández et al (2006) señala

Cuáles son los factores críticos por los que está atravesando la institución educativa respecto al clima institucional; dicho resultado servirá para proponer y pautear recomendaciones respecto a cómo superar los puntos críticos, cómo mantener los óptimos y cómo mejorarlos. De esa manera, se llevará a cabo una buena gestión del clima laboral en su totalidad. (p. 234)

Revisión bibliográfica y documental.

De acuerdo al autor Hernández (2006) señala La técnica de revisión bibliográfica como:

Utilizada para recopilar información teórica, en los diversos textos que abordan la temática sobre la evaluación del desempeño, para ello se elaboraron fichas bibliográficas, textuales, con una idea analizada, que sirvieron de soporte para la elaboración del marco teórico del estudio, también sirvió para tener conocimiento del funcionamiento de la organización objeto de análisis. Por otro lado se recopiló documentación referente a la evaluación de desempeño que la entidad había realizado. (p. 58)

Las técnicas empleadas en esta investigación. De acuerdo al autor Hernández et al (2006) tenemos:

Técnica de gabinete: Esta técnica hace posible aplicar instrumentos para la recolección de Información para dar solidez científica a la investigación, utilizando para ello el fichaje de documentos, información obtenida de trabajo de campo.

Fichas Textuales: Comprende la transcripción entre comillas y al pie de la letra de el párrafo de un libro que el investigador considera importante para su trabajo de investigación.

Fichas de Resumen: Es la que se empleó para sintetizar una parte de un libro o su totalidad.

Ordenamiento y clasificación. - Esta técnica se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho. (p. 321)

Análisis estadístico de los datos.

En el procesamiento del estudio estadísticos empleado en esta investigación. De acuerdo al autor Hernández et al (2006) el método que se utilizó:

El método de análisis es el cuantitativo y los datos recogidos son presentados y analizados mediante la estadística descriptiva, que permite describir las observaciones obtenidas de la aplicación de las encuestas. Para el procesamiento de los datos se utilizó un plan de análisis estadístico descriptivo, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales. Se empleó el análisis de frecuencia, cuadros estadísticos, media aritmética. (p. 87).

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1.-Resultados de la investigación

Tabla N° 01

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
1.-“La comunicación entre el director, docentes y el personal Administrativo es cordial”	04	17	00	00	11	49	08	35	23	100
2.- La comunicación interna es horizontal	00	00	09	39	08	35	06	26	23	100
3.- “La institución cuenta con acceso de información para cumplir con el trabajo institucional y académico”	02	09	03	13	04	17	14	61	23	100

4.La participación docente es fluida y constante con las actividades organizadas e impulsadas por el gestor directivo de la institución	02	09	04	17	02	09	15	65	23	100
5.-Considera que existe voluntad en los docentes de participar en las actividades institucionales	06	26	09	39	00	00	08	35	23	100
6.- Existe una buena recepción por parte del director de las sugerencias u opiniones institucionales vertidas por los docentes	03	13	02	09	14	61	04	17	23	100

Participación y comunicación institucional

Fuente: Elaborado por el autor en base a la encuesta realizada a los docentes de la Institución Educativa “San Lorenzo” distrito de Súcota, región Cajamarca.

Interpretación:

En lo referente a la participación y comunicación institucional que el “61% de los docentes encuestados manifiestan que no cuentan con acceso de información para cumplir con el trabajo institucional y académico; y el 65% afirma que la gestión no es clara, y no invita a la participación docente en las actividades institucionales”. Se infiere que existen ciertos aspectos de exclusión de algunos docentes, sea en el aspecto de las TICs o de participar en los acontecimientos institucionales. Por otra parte, “el 49% manifiesta que a veces existe una comunicación cordial fluida entre el director, docentes y el personal Administrativo; incluso el 61% manifiestan que a veces el director escucha los planteamientos o sugerencias que los docentes le hacen llegar. Es decir afianza lo expresado líneas atrás, es decir existe cierto grado de exclusividad por un lado, y otros de docentes excluidos”. Sin embargo se observa también una contradicción, al decir el 39% de docentes que la comunicación interna es horizontal así como que existe voluntad en los docentes de participar en las actividades institucionales.

Tabla N° 02
Las relaciones interpersonales

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
07.-El nivel de trato y relaciones entre los agentes educativos ha decaído en la institución educativa.	08	35	04	17	11	49	00	00	23	100
08.- “En los grupos de trabajo se percibe una confianza mutua”.	09	39	00	00	08	35	06	26	23	100
09.-Existe un buen grado de confianza y de colaboración entre los docentes	03	13	02	09	04	17	14	61	23	100
10.- “Existe un clima de armonía laboral entre los docentes”	02	09	02	09	15	65	04	17	23	100
11.- “La comunicación docente fluida y espontaneas, creando un clima de confianza”.	06	26	09	39	00	00	08	35	23	100
12.- “En sus explicaciones se ajusta bien al nivel de conocimiento de sus alumnos”	03	13	02	09	14	61	04	17	23	100

Fuente: Elaborado por el autor en base a la encuesta realizada a los docentes de la Institución Educativa “San Lorenzo” distrito de Súcota, región Cajamarca.

Interpretación:

En relación a la “tabla N° 02, podemos observar que el 61% opina que no existe un grado de confianza de unos hacia otros que no permite ver grupos interrelacionados que compartan igual metas; así mismo, el 39% en cambio contradictoriamente opina que casi siempre hay una comunicación docentes fluida y espontaneas, creando un clima de confianza”. De otra parte, “el 65% afirma que a veces existe un clima de armonía laboral entre los docentes, pues los conflictos son más evidentes entre los docentes, aspecto que incide negativamenet en el buen desarrollo de la institución. Incluso el 49% a veces piensa que las relaciones interpersonales y el buen trato ha decaído en la institución educative”; siendo compatible con el 65% que indica que a veces existe un clima de armonía laboral entre los docentes.

Tabla N° 03
Trabajo cooperativo

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
13.-Existe una colaboración y comunicación cordial entre los actores sociales de la institución	04	17	08	35	11	49	00	00	23	100
14.-La gestión institucional promueve la cooperación en el trabajo institucional.	09	39	06	26	08	35	00	00	23	100
15.-“Consideras que existe un clima de armonía y concordia en la institución educativa”	02	09	03	13	04	17	14	61	23	100
16.-Observas que existe un clima de trabajo orientado una meta institucional común	02	09	02	09	04	17	15	65	23	100
17.-“Estimas que se propicia la participación del profesorado en equipos de trabajo”	06	26	09	39	00	00	08	35	23	100
18.-“Consideras que existe un ambiente de cooperación entre los miembros de la IE”	03	13	02	09	14	61	04	17	23	100
19.-“Crees que se propicia la participación de los docentes con entusiasmo, colaboración, contribución, en las actividades de la IE”	09	39	06	26	08	35	00	00	23	100
20.-“Crees que las condiciones en que desarrollan su trabajo el personal de la Institución educativa, son adecuadas”	06	26	09	39	00	00	08	35	23	100

Fuente: Elaborado por el autor en base a la encuesta realizada a los docentes de la Institución Educativa “San Lorenzo” distrito de Súcota, región Cajamarca,

Interpretación:

Podemos observar que en “la tabla 03, referida al trabajo cooperativo, el 39% de encuestados manifiesta que en la institución siempre se promueve la comunicación interna; incluso el 39% opina que siempre se propicia la participación de los docentes con entusiasmo, colaboración, contribución, en las actividades de la IE”. Sin embargo, “podemos percibir que el 61% dicen que no existe un clima de armonía y concordia en la institución educativa; así mismo, el 65% de encuestados” dice que no se promueve un clima de trabajo orientado ahacia metas institucionales comunes. Sin embargo, un “61% opina que a veces existe ambiente de cooperación entre los miembros de la IE. Como podemos ver, existe una contradicción en las percepciones de los docentes acerca de la gestión y de su incidencia en el clima laboral de la institución educativa”.

Tabla N° 04

Los problemas institucionales

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
21.- “El director siempre genera conflictos entre los docentes”.	04	17	08	35	11	49	00	00	23	100
22.- No establezco conversación con mis colegas de trabajo	09	39	06	26	08	35	00	00	23	100
23.- “Son notorias las disputas de la obtención del poder por los grupos”.	02	09	03	13	04	17	14	61	23	100
24.- Existen relaciones interpersonales adecuadas en la institución	02	09	02	09	04	17	15	65	23	100
25.- “Existe capacidad de resolución de problemas por parte del director”	06	26	09	39	00	00	08	35	23	100
26.- Existe capacidad de resolución de problema con el aporte de los docentes	03	13	02	09	14	61	04	17	23	100
27.-Existe buen liderazgo para resolver problemas institucionales	02	09	04	17	15	65	02	09	23	100
28.-“Los miembros de la comunidad educativa están organizados en equipo de ayuda mutua según su afinidad”.	03	13	02	09	14	61	04	17	23	100
29 “Recibe apoyo por parte de sus colegas”	03	13	04	17	14	61	02	09	23	100

Fuente: Elaborado por el autor en base a la encuesta realizada a los docentes de la Institución Educativa “San Lorenzo” distrito de Súcota, región Cajamarca.

Interpretación:

En relación a la “tabla N° 04, podemos observar que el 61% considera que las disputas son entre grupos de docentes por el poder son notorias; respuesta que es corroborada por el 65% que dice que no existen relaciones interpersonales adecuados en la institución”. En término medio se encuentra el 40% de docentes que indican que a veces el director siempre genera conflictos entre los docentes.

No existe un liderazgo adecuado, ni menos se tiene competencias de relaciones interpersonales que permitan evitar estas situaciones. Estas respuestas son complementadas con el 61% que dice que a veces el director tiene la capacidad de resolución de problema con el aporte de los docentes. Incluso el 65% dice que a veces surge cierto liderazgo por parte del gestor frente a estos problemas.

3.2.-Propuesta de la investigación

Estrategias de gestión transformacional y el clima laboral en la Institución Educativa “San Lorenzo” distrito de Súcota, región Cajamarca.

I.- Descripción

La gestión institucional es esencial en toda organización educativa, considerando que de ella depende la dirección o rumbo de la institución. En el ámbito del sistema administrativo se tiene el transformacional, en el cual interactúan varios aspectos que van desde la concepción democrático participativo, liderazgo hasta los niveles de interrelación social. En esta perspectiva, las estrategias de gestión transformacional planteadas en el presente trabajo, se orientan a establecer un clima laboral basado en “Las buenas relaciones humanas” siendo las relaciones humanas, la comunicación interpersonal y la motivación, los factores centrales de las estrategias. De acuerdo al autor Hernández (2006) señala: “Las estrategias comprenden una serie de actividades y acciones tendientes a mejorar el clima institucional entre el personal docente y la gestión” (p. 99) de la Institución Educativa “San Lorenzo” del distrito de Súcota, de la región Cajamarca.

II.- Fundamentación

El programa propuesto se sustenta en la teoría del clima organizacional de R. Likert, en particular en los sistemas III y IV. De acuerdo al autor Likert (1946) “El primero de ellos porque el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, les pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final” (p. 98). Y el segundo estilo administrativo, porque es de estilo democrático, en la que “el jefe da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría”. Se basa en los siguientes factores: el flujo de comunicación, la toma de decisiones, el interés por las personas, motivación. A esta teoría se suma la del clima organizacional. De acuerdo a los autores Litwin y Stringer (1968) plantean:

Que el clima organizacional es el ambiente que se vive en la organización en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o

propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento. Establecen nueve factores que repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Complementariamente, consideramos la comunicación institucional como un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos internos y externos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar personal, grupal, social y nacional. (p. 67).

III.-Objetivos

General.

Proponer las estrategias de gestión de las buenas relaciones humanas a fin de mejorar el clima laboral del centro educativo “San Lorenzo” del distrito de Súcota, de la región Cajamarca.

Específicos:

Considerar el diagnóstico situacional a fin de conocer las opiniones de los docentes acerca del clima laboral en la Institución Educativa “San Lorenzo” del distrito de Súcota, de la región Cajamarca.

-Considerar el trabajo en equipo y los valores morales, como los ejes centrales de las relaciones humanas entre los docentes.

-Establecer la comunicación interpersonal docente sobre la base de los valores morales e institucionales.

-Organizar talleres de buenas relaciones humanas con la finalidad de generar prácticas institucionales y reflexiones útiles tendientes a mejorar el clima laboral del centro educativo “San Lorenzo” del distrito de Súcota, de la región Cajamarca.

IV.- Características del buen Clima Institucional

a.- De acuerdo a los autores Litwin y Stringer (1968) La gestión institucional elabora:

De manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los docentes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y el trabajo cooperativo. Sobre esta base social, se propicia entre los alumnos la oportunidad de aprender en un ambiente emocionalmente seguro, donde los estudiantes acuden con satisfacción, promoviendo en ellos el respeto por sí mismos y por sus compañeros. (p. 75)

b.- Jiménez, D. & Jimenez, E. (2016) el clima laboral “se fomenta la creación de un espacio democrático en el que se reconoce la individualidad de cada uno de los docentes y del cual el docente se siente parte” (p. 34).

c.- El clima laboral es propicio de crear “oportunidades para que los docentes expresen emociones, ideas y afectos de manera respetuosa, clara y directa”.

d.- Se promueve un ambiente acogedor empleándose estrategias que muestran respeto y afirmación de las diversidades de formas de pensa. Según Jiménez, D. & Jimenez, E. (2016) “evita favorecer o dedicarse a determinados docentes, se Interactúa con entusiasmo, motivando el interés de todos los docentes alrededor de diversas situaciones institucionales” (p. 68).

De acuerdo a los autores Jiménez, D. & Jimenez, E. (2016) “e.- El clima laboral es propicio para generar relaciones de respeto, cooperación entre los docentes. f.- Propicia oportunidades en las que todos los docentes pueden trabajar juntos productivamente, por la institución” (p. 89).

En este enfoque de la gestión, El clima organizacional según R. Likert (1946) plantea:

g.- La gestión institucional resuelve conflictos en diálogo con los docentes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos. h.- La

gestión institucional promueve una convivencia basada en la autodisciplina del grupo, acordando horizontal y participativamente con los docentes, normas claras orientadas a la práctica de deberes y derechos y al logro de los propósitos compartidos por todos en el marco institucional. (p. 92).

V.- Acciones a desarrollar

En un primer momento se realizó “un diagnóstico situacional a fin de conocer las opiniones de la plana docente acerca de la gestión institucional y sus implicancias en el clima laboral”, sirviendo como base proponer un plan de intervención con estrategias de gestión de las buenas relaciones humanas con enfoque transformador, a fin de contribuir a orientar a la institución hacia un clima horizontal, participativo, agradable, para que todos los docentes sin excepción se sientan a gusto en la Institución Educativa “San Lorenzo”, De acuerdo a Bass (1985) establece a “fin de que desempeñen con responsabilidad sus funciones, donde las relaciones de convivencia les permitan interactuar con los demás en una oportunidad de diálogo, con aceptación de diferencias, construcción de consensos y también la aceptación de desacuerdos” (p. 56).

VII.- Plan de intervención:

Estrategia N° 01 “Saber convivir”	Descripción
Objetivo	“Fortalecer los lazos de amistad y confianza desde la aceptación y respeto a lo diferente, para mejorar las relaciones interpersonales”
Importancia	<p>Destacar la importancia que tienen las relaciones humanas para el desarrollo emocional; siendo el trabajo en equipo y los valores morales e institucionales sus soportes esenciales.</p> <p>Para efectos del desarrollo de esta temática, se invitará, en union con la dirección de la institución, a especialistas como psicólogos, Sociólogos, entre otros.</p>
Fundamentación	“Como seres sociales que somos pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Saber convivir conlleva a saber trabajar en equipo asumiendo con responsabilidad conjunta su trabajo. Los miembros del equipo necesitan pensar como un núcleo social, no como un ser individual. Si un miembro nota que se necesita algo hace suya la necesidad y busca encontrar lo que falta: hace el trabajo, busca a alguien para que lo ayude, o recluta a alguien más para que se ocupe. Durante las sesiones a trabajar uno de nuestros instrumentos serán las terapias psicológicas”.
Procedimientos.	<p>-“Reunión con el grupo de docentes a trabajar”.</p> <p>-“Aplicación de dinámica de conocimiento y estrategias que permita crear un ambiente de confianza”.</p> <p>-“Organizar a los participantes en grupos para reflexionar sobre los niveles de confianza”.</p> <p>-“Cada grupo presenta los aspectos más importantes identificando las semejanzas y las carencias sobre lo trabajado”.</p> <p>-“En el plenario se dialoga con los participantes que aspectos sobre la confianza se debe priorizar”.</p> <p>-“Elaboran compromisos para mejorar las relaciones interpersonales”.</p> <p>-“Acompañamiento permanente al grupo de estudio”.</p>
Beneficio Institucional	<p>El beneficio es multiple:</p> <p>-Para la Institución: Capacita, integra, motiva a la plana docente con esta estrategia</p> <p>-Para el docente: Siente satisfacción laboral en su institución, su autovaloración y su autoestima es potenciada.</p> <p>-Aprende a trabajar y a producir en equipo. Ello es una motivación intrínseca. Por otra parte, tendrá una motivación extrínseca, es decir, se le otorgará una certificación por su participación en este y los demás talleres desarrollados, con valoración acreditada pos la dirección y otras entidades educativas gubernamentales.</p>

Estrategia N° 02 “Practicando valores para la resolución cooperativa de conflictos”	Descripción
Entrada	<p>“El equipo encargado del taller, realiza de manera inicial y mediante dinámicas los siguientes puntos que resultan necesarios en la resolución cooperativa de conflictos”.</p> <ul style="list-style-type: none"> -“Cooperamos en la mejora de la convivencia” -“Se articula a partir de dos elementos claves de trabajo” -“Creación del clima escolar apropiado” -“Afirmación personal y autoaprecio”. -“Cultivo de la confianza mutua”. -“Desarrollo de las capacidades de compartir sentimientos, información y experiencias”. -“Construcción de una comunidad que proteja y apoye a sus miembros”. -“Aprendizaje de los medios para la resolución de conflictos”. -“Adopción de una actitud positiva y optimista ante la vida”.
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> -“Orientar positivamente el problema planteado”. -“Definirlo”. -“Generar alternativas para solucionar el problema”. -“Evaluar las alternativas y tomar una decisión”. -“Aplicar la solución adoptada”
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluar los resultados.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

- En la institución educativa “San Lorenzo” de el distrito de Súcota, provincia de Cutervo, región Cajamarca, se puede percibir que las relaciones interpersonales entre los docentes son en algunos momentos ásperas y regidas por un marco de apariencia formal, con marcado individualismo, y escasa identificación institucional; existe escasa cultura de colaboración y participación docente en las actividades institucionales, asimismo, se percibe indiferencia por los problemas y necesidades institucionales, sean éstos académicos, de gestión, políticos, etc.; la gestión tiene una tendencia al centralismo con escasa participación docente en la toma de decisiones institucionales.

-Las estrategias de buenas relaciones humanas basadas en el trabajo en equipo y los valores morales, tienden al fortalecimiento de los lazos de amistad y confianza entre los docentes de la institución educativa.

El liderazgo transformacional entre los miembros de la institución educativa genera que los actores sociales tomen conciencia que su apoyo y participación dentro de la gestión garantiza su compromiso por brindar un servicio educativo de calidad.

Las estrategias de las buenas relaciones humanas propician el desarrollo de la comunicación interpersonal y de las habilidades pro-sociales de los docentes a través de la constitución y dinámicas del trabajo en equipo.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

-Consideramos que el presente estudio, a través de conferencias, charlas, puede contribuir a mejorar el clima y cultura organizacional, de las instituciones educativas de la región

-Es esencial el desarrollo de éste tipo de estudios, considerando que las relaciones humanas son el soporte esencial de una buena marcha de una institución educativa, que aunado a una efectiva comunicación institucional, traería como resultado elevar la identidad y el compromiso de los actores sociales para con su institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, B.** (2005), *Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes*, Universidad del Zulia, Maracaibo. Venezuela
https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9387/Flores_D%C3%ADaz_Mar%C3%ADA_Ysabel.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ascencio, A.** (2007). *Clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Lima, Perú.
<http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/2401/BC-TES-TMP-1280.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bris, M.** (2015). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. (2ª Edic.) España-Madrid.
[file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20\(DESKTOP6TBJE3M\)/Downloads/20736-Texto%20del%20art%C3%ADculo-20660-1-10-20060309.pdf](file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20(DESKTOP6TBJE3M)/Downloads/20736-Texto%20del%20art%C3%ADculo-20660-1-10-20060309.pdf)
- Bass, B. M.** (2000). *Organizaciones Inteligentes*. Atlas. Sao Paulo.
https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf
- Burns, M. G.** (1978) *El liderazgo transformacional*. Editorial Mc Graw Hill.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Farjat, L.** (1998) *Gestión Educativa Institucional*. Buenos Aires: Italgraf
https://lugareditorial.com.ar/libro.php?id_lib=6&libro=Gesti%C3%B3n%20educativa%20institucional
- Fernández, T.** (2004). *Clima Organizacional En Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55120205.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P.** (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivación y clima organizacional*.

Boston: Harvard Business School Press

[file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20\(DESKTOP6TBJE3M\)/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalEnUniversidadesPublicas-4025582.pdf](file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20(DESKTOP6TBJE3M)/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalEnUniversidadesPublicas-4025582.pdf)

Menarguez, J. (2004). *Descripción del clima organizacional en equipos de atención primaria de una comunidad autónoma*. Madrid –España: Fundación Índex.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2890537>

Murillo, J. y Cuenca, R. (2007). *Clima institucional y liderazgo*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE).

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2931/TM%20CEGe%204360%20R1%20%20Robles%20Ch%C3%A1vez%20Franklin%20Lucas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Muriel y Rota (2015) *Clima organizacional en instituciones educativas privadas y públicas en Puerto Ordaz*. Venezuela: Universidad Los Andes.

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20doce%20a%C3%B1os.pdf

Núñez, R. F. (2006). *Clima institucional y satisfacción laboral de los docentes de la I.E. Bolivarianas de las regiones de Puno y Cuzco – 2006*. Tesis de maestría en Educación no publicada. Universidad Cesar Vallejo. Lima, https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8336/Surichahui_PYS.pdf?sequence=1

Navarro, E.; García, A.; y Guzmán, F. (2015). *Clima y Compromiso Organizacional*. Centro de Investigaciones de Estudios Administrativos. España.

<http://eumed.net/libros/2007c/>

Nieves E. F. (2000). *Desempeño docente y clima organizacional en el liceo*

Agustín Codazzi de Maracay, estado de Aragua, Venezuela.

www.iresie/Clima_organizacional.html

Piero J. M. (2004), *Cultura y cambio organizacional* en Revista de Psicología año III, N° 04, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Pintado, E. (2007.) *Comportamiento Organizacional*. Lima: Arco de S. R. L.

https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Alvarez_V_S/t_completo.pdf

Pulido, C. (2003). *Clima Organizacional una medida de éxito*. Revista de Psicología año III, N° 05, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8215/Rivas_dl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rincón, J. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo de el director y desempeño de docentes de el valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2408/Quispe_qp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sandoval, C. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 27. p. 33-40.

<https://www.yumpu.com/es/document/view/29113463/concepto-y-dimensiones-del-clima-organizacional-publicaciones->

Viñas, J. (2004) *Conflictos en los Centros Educativos*. España: Editorial GRAO.

<https://www.grao.com/es/producto/conflictos-en-los-centros-educativos-ad203>

ANEXOS

Anexo 01

INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN LORENZO” DISTRITO DE SÓCOTA, REGIÓN CAJAMARCA

CUESTIONARIO

Instrucciones:

- 1.-No necesita escribir su nombre.
- 2.-Por favor lea bien cada pregunta y sus diferentes alternativas correspondientes a una escala de Likert con 5 alternativas de respuestas.
- 3.-Una vez seleccionada la respuesta, marque con una equis (X) en el espacio señalado para ello (sólo una opción)
- 4.-El éxito de la investigación depende de su objetividad y sinceridad al responder cada pregunta.

Participación y comunicación institucional									
ÍTEMS	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total
1.-La comunicación entre el director, docentes y el personal Administrativo es cordial									

2.- La comunicación interna es horizontal										
3.- La institución cuenta con acceso de información para cumplir con el trabajo institucional y académico										
4.La participación docentes es fluida y constante con las actividades organizadas e impulsadas por el gestor directivo de la institución										
5.-Considera que existe voluntad en los docentes de participar en las actividades institucionales										
6.- Existe una buena recepción por parte del director de las sugerencias u opiniones institucionales vertidas por los docentes										

Las relaciones interpersonales										
07.-El nivel de trato y relaciones entre los agentes educativos ha decaído en la institución educativa.										
08.-En los grupos de trabajo se percibe una confianza mutua.										
09.-Existe un buen grado de confianza y de colaboración entre los docentes										
10.-Existe un clima de armonía laboral entre los docentes										
11.- La comunicación docentes fluida y espontaneas, creando un clima de confianza.										
12.-En sus explicaciones se ajusta bien al nivel de conocimiento de sus alumnos										

Anexo 02

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I.- INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1. Nombre del Experto:** Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo
1.2. Institución donde labora: Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)
1.3. Título Profesional: Lic. En Sociología
1.4. Grado /Mención: Dr. en Sociología
1.5. Instrumento de evaluación: Ficha técnica

Variable: Estrategias de gestión de las buenas relaciones humanas
Autor/a : Delgado Toro, Johán Carlos

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

- 1= Muy deficiente
2= Deficiente
3= Aceptable
4= Buena
5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales				x	
2	Respeto los derechos de información a la privacidad					x
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems				x	
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable: Estrategias de gestión de las buenas relaciones humanas en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales				x	
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable: Estrategias de gestión de las buenas relaciones humanas				x	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación				x	
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores					x
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio					x
9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación				x	
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Estrategias de gestión de las buenas relaciones humanas					x
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					x
12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento					x

Puntaje parcial	24	30
Puntaje total	54	

III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación (x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ()

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio (x)

Lugar y fecha: Lambayeque, 19 agosoto 2021



Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo

CSP. 298

Anexo 03

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I.- INFORMACIÓN GENERAL

1.1.- Nombre del Experto: Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo

1.2.- Institución donde labora: Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)

1.3.- Título Profesional: Lic. En Sociología

1.4.- Grado /Mención: Dr. en Sociología

1.5. Instrumento de evaluación: Ficha técnica

Variable: Clima laboral

Autor/a : Delgado Toro, Johán Carlos

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Muy deficiente

2= Deficiente

3= Aceptable

4= Buena

5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales					x
2	Respeto los derechos de información a la privacidad					x
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems				x	
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable Clima laboral, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales				x	
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable Clima laboral				x	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación					x

7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores			x		
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio				x	
9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					x
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Clima laboral				x	
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación				x	
12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento					x
	Puntaje parcial	03 30 25				
	Puntaje total	58				


III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación(x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ()

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio(x)

Lugar y fecha: Lambayeque, 19 agosto 2021



Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo

CSP. 298

ANEXO 04

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I.- INFORMACIÓN GENERAL

1.6. Nombre del Experto: Dr. Sevilla Exebio, Julio César

1.7. Institución donde labora: Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)

1.8. Título Profesional: Lic. En Sociología

1.9. Grado /Mención: Dr. en Sociología

1.10. Instrumento de evaluación: Ficha técnica

Variable: Estrategias de gestión de las buenas relaciones humanas

Autor/a : Delgado Toro, Johán Carlos

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Muy deficiente

2= Deficiente

3= Aceptable

4= Buena

5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales			x		
2	Respeto los derechos de información a la privacidad				x	
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable Estrategias de gestión de las buenas relaciones humanas en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales				x	
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable: Estrategias de gestión de las buenas relaciones humanas				x	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación			x x		

7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores				x	
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio					x
9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					x
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Estrategias de gestión de las buenas relaciones humanas				x	
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					x
12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento				x	
	Puntaje parcial			09	24	20
	Puntaje total			53		


III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación(x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ()

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio(x)

Lugar y fecha: Lambayeque, 14 agosto 2021



Dr. Sevilla Exebio, Julio César
CSP 311

ANEXO 05

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I.- INFORMACIÓN GENERAL

- 1.11. Nombre del Experto:** Dr. Sevilla Exebio, Julio Cécar
1.12. Institución donde labora: Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)
1.13. Título Profesional: Lic. En Sociología
1.14. Grado /Mención: Dr. en Educación
1.15. Instrumento de evaluación: Ficha técnica
Variable: Clima laboral
Autor/a : Delgado Toro, Johán Carlos

II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

- 1= Muy deficiente
2= Deficiente
3= Aceptable
4= Buena
5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales					x
2	Respetar los derechos de información a la privacidad					x
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable Clima laboral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales					x
5	El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable Clima laboral				x	
6	Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación					x
7	Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores			x		
8	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio				x	
9	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					x
10	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Clima laboral				x	
11	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación					x
12	La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento					x
	Puntaje parcial	03 09 40				
	Puntaje total	52				

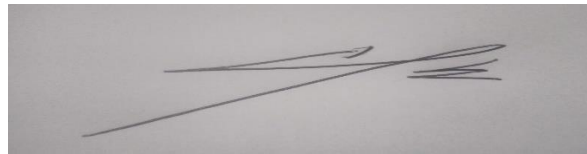
III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación (x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ()


6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio (x)

Lugar y fecha: Lambayeque, 14 agosto 2021




Dr. Sevilla Exebio, Julio César
CSP 311


Anexo 6

Estrategia N° 03 “Todos somos líderes”	Descripción
Fundamentación	 <p>Se busca que todos los miembros de institución se destaquen en diversos eventos como líderes que son, que promuevan la participación de la comunidad y de las autoridades locales y regionales. El descentralizar las tareas por parte del coordinador y de los directores en los equipos de trabajo, debe reflejar en una institución que triunfa, que brinda un servicio de calidad a la comunidad, una institución capaz de solucionar su problemática interna, con equipos especializados en la solución de conflictos.</p> <p>Se busca además que los miembros de la institución educativa tomen conciencia que su apoyo y participación dentro de la gestión garantiza su compromiso por brindar un servicio de calidad, que garantice un futuro mejor a los estudiantes, además los docentes de apuntar a una capacitación continua que le permita afrontar los retos de la organización y de la comunidad.</p>
Objetivos	Desarrollar el liderazgo transformacional entre los miembros de la institución educativa a fin de que tomen conciencia que su apoyo y participación dentro de la gestión garantiza su compromiso por brindar un servicio educativo de calidad.
Procedimiento	-Se promoverán talleres que permitan desarrollar las capacidades de liderazgo de los miembros de la plana docente.

Anexo 07

<p>Estrategia N° 02 “Tu progreso es mi progreso”</p>	<p>Descripción</p> 
<p>Objetivo</p>	<p>Fomentar actividades institucionales orientadas al desarrollo de habilidades pro-sociales de los docentes a través de la constitución y dinámica del trabajo en equipo.</p>
<p>Importancia</p>	<p>Destacar el significado e Importancia que tiene la práctica de valores morales, como la empatía y la solidaridad; valores esenciales contra el egoísmo, individualismo y la doble moral. Su importancia es implícita dado que fomenta la unión, el trabajo en equipo, el desarrollo mutuo, así como el desarrollo institucional.</p>
<p>Contenidos centrales</p>	<p>-La ética y la moral. Diferencias sustanciales. -¿Qué son los valores morales? Práctica moral en la docencia. -¿Qué es la empatía? Su importancia y práctica social -¿Qué es la solidaridad? Su importancia y práctica social</p>
<p>Plan de intervención</p>	<p>a.- Se desarrollará un cronograma de reuniones cada mes, durante el lapso de tres meses, tratando cada una de las temáticas consignadas en los contenidos. b. Se busca la capacitación, la participación y la sensibilización docente, en torno a tres ejes centrales: Ética y valores morales Empatía Solidaridad c. Formar mesas de trabajo en equipo, donde en equipo se analizan y plantean acciones institucionales en relación a la práctica de valores morales por parte de los docentes.</p>
<p>Beneficio Institucional</p>	<p>El beneficio es múltiple: -Para la Institución: Capacita, integra, motiva a la plana docente con esta estrategia -Para el docente: Siente mejoría en su práctica ética y moral. El conocer más a profundidad estos constructos, mejora no solo su capacidad cognitiva, sino también su práctica social y autoestima. Aprende a trabajar y a producir en equipo. Es su motivación intrínseca. Por otra parte, tendrá una motivación extrínseca, es decir, se le otorgará una certificación por su participación en este y los demás talleres desarrollados, con valoración acreditada por la dirección y otras entidades educativas gubernamentales.</p>

Anexo 08

<p>Estrategia N° 03 “El desarrollo de la cordialidad”</p>	<p>Descripción</p> 
<p>Objetivo</p>	<p>Propiciar la comunicación interpersonal orientado a fortalecer los valores morales e institucionales en la plana docente.</p>
<p>Importancia</p>	<p>La cordialidad es la sencillez, la amabilidad y la gentileza de una persona. El concepto refiere a la cualidad o la característica de cordial: cariñoso, afectivo. La cordialidad es importante ejercerla porque es un factor elemental en las relaciones humanas, y del buen trato entre las personas; demuestra la buena educación, que, se dispensan individuos que son contrincantes o antagonistas en determinados ámbitos.</p>
<p>Contenidos centrales</p>	<p>¿Qué es la cordialidad? ¿Cuáles son sus significados análogos? ¿Qué significa la cordialidad en las relaciones humanas? ¿El director y los docentes de una institución educativa, qué tanta práctica tiene de la cordialidad? ¿Qué implicancias sociales tiene el no ser cordial?</p>
<p>Plan de intervención</p>	<p>-Se diseña una campaña de comunicación a ejecutar directamente por el líder-director que busca concientizar a los docentes-colaboradores sobre la importancia de la cordialidad en las relaciones humanas</p> <p>-¿Que impacto tiene la persona cordial en los demás integrantes de una comunidad? Este momento nos permite desarrollar una dinámica de grupo, a fin de conocer las opiniones de los docentes participantes, y sobre todo qué tanto practican este valor?</p> <p>-Generar un ambiente de familiaridad dentro de la organización educativa a través de introducción de aspectos personales de los docentes-colaboradores destacando nombre, ciudad, ocupación, hobbies, comida favorita, tipo de película, preferencias musicales, entre otros. El sentido de este ejercicio, es conocer qué tan cordial es el docente de proporcionar su información personal a los demás, sin importar el qué dirán.</p> <p>-La actividad reside en que “la llave de la cordialidad” debe ser entregada a alguien del equipo, que destaca con este valor moral.</p> <p>-Sin embargo, el alcance de esta recompense moral debe llegar a todos, pero en forma paulatina, de acuerdo a las actitudes asumidas por cada docente.</p> <p>De ser posible, se filmará el evento, y se les deberá enviar la estrategia-imagen por correo electrónico a cada docente a fin de que se vea así mismo su comportamiento en esta actividad.</p>

Beneficio Institucional	<p>El beneficio es múltiple:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Para la Institución: Capacita, integra, motiva a la plana docente con esta estrategia -Para el docente: Siente mejoría en su práctica ética y moral. El conocer más a profundidad estos constructos, mejora no solo su capacidad cognitiva, sino también su práctica social y autoestima. Aprende a trabajar y a producir en equipo. Es su motivación intrínseca. Por otra parte, tendrá una motivación extrínseca, es decir, se le otorgará una certificación por su participación en este y los demás talleres desarrollados, con valoración acreditada por la dirección y otras entidades educativas gubernamentales.
------------------------------------	---

Porcentaje de similitud

TESIS DE MAESTRÍA

INFORME DE ORIGINALIDAD

17 %	17 %	0 %	5 %
ÍNDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	12 %
2	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	2 %
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
4	myslide.es Fuente de Internet	<1 %
5	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
7	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
8	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1 %

9	es.slideshare.net	<1 %
Fuente de Internet		
10	repositorio.uladech.edu.pe	<1 %
Fuente de Internet		
11	www.clubensayos.com	<1 %
Fuente de Internet		

☐ Excluir citas
 ☐ Activo
 ☐ Excluir coincidencias: = 15 words
☐ Excluir bibliografía
 ☐ Activo



Asesor: Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Johán Carlos Delgado Toro
Título del ejercicio:	Tesis turnitin
Título de la entrega:	TESIS DE MAESTRÍA
Nombre del archivo:	TESIS_JOH_N_DELGADO_TORO_ACTUALIZADO_OFICIAL.docx
Tamaño del archivo:	578.33K
Total páginas:	66
Total de palabras:	14,354
Total de caracteres:	81,183
Fecha de entrega:	15-mar.-2022 11:17p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	1785388524

Asesor: Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo



CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Dante Alfredo Guevara Servigón, Docente¹/Asesor de tesis²/Revisor del trabajo de investigación³,
del (los) Johan Carlos Delgado Toro estudiante(s),

Titulada:

Estrategias de gestión transformacional y el clima laboral en la Institución Educativa
"San Lorenzo" distrito de Súcota, región Cajamarca, 2020

_____, luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 17 % verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

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

Lambayeque, 04 de octubre del 2023



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón

.....
NOMBRES Y APELLIDOS

DNI: 48311679

ASESOR