



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL CONSULTIVO-
PARTICIPATIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “TORIBIO CASANOVA LÓPEZ”, CIUDAD Y
REGIÓN DE CAJAMARCA; 2016”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

AUTORA: Lic. CARMEN ROSA CABELLOS CABRERA

ASESOR: Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGÓN

LAMBAYEQUE- PERÚ

2018

TESIS

**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL CONSULTIVO-
PARTICIPATIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “TORIBIO CASANOVA LÓPEZ”, CIUDAD
Y REGIÓN DE CAJAMARCA; 2016”**

PRESENTADA POR:

Lic. Carmen Rosa Cabellos Cabrera

AUTORA

Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón

ASESOR

TESIS PRESENTADA A LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” PARA OBTENER EL
GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

APROBADO POR:

M.Sc. Carlos S. Reyes Aponte

PRESIDENTE

Dra. Miriam Valladolid Montenegro

SECRETARIA

Dr. Manuel Bances Acosta

VOCAL

DEDICATORIA

A Dios Por brindarme la vida, por su infinita bondad y amor, por guiarme e iluminarme en cada momento de mi vida, por darme la fuerza, fe y esperanza para lograr mis metas.

A la memoria de mi padre, quien fue mi guía y ejemplo de vida. A mis hijos, que son lo mejor que tengo y a mi familia por su incondicional apoyo.

AGRADECIMIENTO

A los Docentes de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.
Facultad de Ciencias Histórico sociales y educación, quienes
han aportado sus conocimientos para la culminación de esta
maestría.

A mi asesor Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón, por el apoyo
y dedicación brindada en el desarrollo de la presente tesis. .

A mis compañeros por haberme apoyado siempre en todo lo
que ha estado a su alcance.

ÍNDICE.

PORTADA

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

CONTENIDO

CAPÍTULO I.....13

**DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL Y DE LA GERENCIA
DEL TALENTO HUMANO EN EL NIVEL SECUNDARIO 13**

1.1.- Ubicación geográfica..... 13

1.2.- Surgimiento del problema. 14

1.3.- Características y manifestaciones del problema 18

1.4.- Metodología utilizada 22

1.5.- Población y muestra..... 22

1.5.1.- Población: 22

1.5.2.- Muestra 22

CAPÍTULO II 25

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LA ESTRATEGIA DE
GESTIÓN INSTITUCIONAL CONSULTIVO-PARTICIPATIVO Y SUS
IMPLICANCIAS EN EL CLIMA LABORAL 255**

2.1.- Antecedentes bibliográficos 25

2.2.- Bases teóricas.....	28
2.2.1.- Teoría del sistema de administración de Ramses Likert.....	28
2.2.1.1.- Los sistemas de administración de Rensis Likert	30
2.2.2.- El liderazgo transformacional de Burns y Bass.....	399
2.2.2.1.- Componentes del concepto.....	40
2.2.2.2.- Características del liderazgo transformacional	41
2.2.3.- Modelo de funcionamiento de las organizaciones de J. Pérez López.	43
3	
2.3.- BASES CONCEPTUALES	49
2.3.1.- La gestión educativa.	49
2.3.2.- ¿Cómo trabajar motivados?.....	51
2.3.3.- Clima organizacional.....	52
2.3.4.- Dimensiones del clima institucional según Litwin y Stringer	544
2.3.5.- Satisfacción laboral:.....	56
2.3.5.1.- Factores determinantes en la satisfacción.	56
2.3.6.- Beneficios de un clima organizacional positivo	57
2.3.7.- Medición del clima: Indicadores indirectos del clima.....	611
2.3.8.- Proceso para la medición del clima.	62
CAPÍTULO III	67
RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	67
3.1.- Resultados de la investigación.....	67
3.2.- DISEÑO DE LA PROPUESTA	71
CONCLUSIONES	966
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	102

RESUMEN

En las instituciones educativas de nuestro país se suele presentar un clima laboral inadecuado, donde las relaciones entre los docentes con los gestores-directivos son hasta cierto punto tensas, lo cual no les permite interactuar armoniosamente; todo ello se le atribuye a la insatisfacción que tienen los docentes con respecto al tipo de gestión y la relación con el clima organizacional. Las estrategias de gestión utilizadas constituyen uno de los factores más importantes para alcanzar un óptimo clima y bienestar en la organización. El comportamiento asumido por los docentes depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, la reacción estará determinada por la percepción que tienen los mismos docentes de la gestión organizacional. El presente trabajo de investigación denominado Estrategias de gestión institucional consultivo-participativas tiene como fin contribuir a la mejora del clima laboral en la institución educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca; en ese sentido su basamento teórico radica en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, la teoría organizacional de Likert, y el modelo diagnóstico de J. Pérez López. La población muestral lo constituyen los 23 docentes de la institución educativa. El tipo de diseño es descriptivo-propositivo, correlacional y no experimental.

Palabras clave: Gestión institucional, clima laboral, consultivo-participativo, comportamiento organizacional.

ABSTRACT

In educational institutions in our country, there is often an inadequate work environment, where relations between teachers and managers are to a certain extent tense, which does not allow them to interact harmoniously; All this is attributed to the dissatisfaction that teachers have with respect to the type of management and the relationship with the organizational climate. The management strategies used are one of the most important factors to achieve optimal climate and well-being in the organization. The behavior assumed by the teachers depends directly on the administrative behavior and the organizational conditions that they perceive, therefore, the reaction will be determined by the teachers' perception of the organizational management. The present research work called Strategies of consultative-participative institutional management is intended to contribute to the improvement of the working environment in the educational institution "Toribio Casanova López" of the city and region of Cajamarca; In this sense, its theoretical foundation lies in Burns and Bass's theory of transformational leadership, Likert's organizational theory, and the diagnostic model of J. Pérez López. The sample population is made up of 23 teachers from the educational institution. The type of design is descriptive-propositive, correlational and non-experimental.

Keywords: Institutional management, work climate, consultative-participatory, organizational behavior.

INTRODUCCIÓN

Diversas investigaciones indican que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizativa. Existe una interrelación fluida entre el desempeño y el nivel de satisfacción laboral, con la calidad del clima laboral percibido por los mismos actores sociales. De allí, la importancia de que el gestor de la organización conozca y precise qué factores influyen en el comportamiento de los docentes, cuál es su percepción acerca del clima o ambiente laboral. A esta percepción sobre la institución educativa y la acción directiva se le conoce como clima organizacional.

Según Ramses Likert (1994) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece cuatro tipos de variables que definen las características propias de una organización de las cuales considera a los sistemas III y IV los más apropiados para poder desarrollar una gestión participativa, consultiva, adecuada. Sin embargo, Likert va más allá, y como resultado de sus trabajos posteriores y sus respectivos hallazgos Rensis Likert identifica un sistema organizacional al que denominó Sistema 4 T (Modelo de Organización Total). Con este nuevo aporte, Likert asume que el líder debe mostrar capacidades, habilidades y competencias mucho más allá de lo que especifica el rol formal. Debe asistir y apoyar a sus subordinados en las tareas relacionados con planeamiento, programación, uso de recursos, evaluación de inversiones, entrenamiento, formación, y promover inquietudes que se orienten al mejoramiento continuo de la unidad.

Brunet (1992) señala al clima organizacional como un medio ambiente humano y físico. Precisa que es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción en la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

A partir de éstas y otras definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, pues el clima organizacional está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Según Stephen Robbins. (1999), la percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.

Respecto al desarrollo del presente trabajo, consideramos la importancia que tiene la base teórica en la que se fundamenta para poder direccionar adecuadamente las herramientas para realizar el diagnóstico y el plan de intervención; en esa perspectiva, para el presente trabajo de investigación se ha considerado como sustento teórico la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, la teoría organizacional de Likert, y el modelo diagnóstico de J. Pérez López

El **problema planteado** fue de la siguiente forma: ¿De qué manera las estrategias de gestión institucional consultivo-participativas contribuyen a mejorar el clima laboral de la institución educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca?

El **objeto de estudio** considerado fue el proceso de gestión en relación con el clima laboral. Y el **campo de acción** quedo establecido con las estrategias de gestión institucional consultivo-participativas en la

institución educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca.

Para la ejecución de la investigación se cumplieron con un conjunto de actividades que fueron revisión de documentos, construcción de instrumentos para el recojo de datos y procesamiento, revisión de los aspectos teóricos, monitoreo de los procesos metodológicos, etc. Los métodos empleados para el recojo de datos fueron la encuesta a los docentes y la revisión de documentos.

Los objetivos planteados son: **Objetivo general:** Diseñar la propuesta de estrategias de gestión institucional consultivo-participativas sustentadas en

Los **objetivos específicos** son:

- Diagnosticar las características del clima laboral en la institución educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca
- Explicar la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, la teoría organizacional de R. Likert, y el modelo diagnóstico de J. Pérez López que sustentan la propuesta de estrategias de gestión institucional consultivo-participativas.
- Valorar la propuesta de estrategias de gestión institucional consultivo-participativa para mejorar el clima laboral de la institución educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca.

La **hipótesis** a defender consiste en: Si se diseñan estrategias de gestión institucional consultivo-participativas sustentadas en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, la teoría organizacional de R. Likert, y el modelo diagnóstico de J. Pérez López entonces es posible mejorar el clima laboral de la institución educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca

El presente informe está organizado en tres **capítulos**: En el primer capítulo se presenta el diagnóstico de la realidad provincial y se explican

las principales características del problema de investigación. Además, se presenta un resumen de la metodología utilizada en la investigación. En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados en el problema de investigación. El tercer capítulo contiene la propuesta, sus fundamentos y su modelo teórico. Finalmente presentamos las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos correspondientes.

LA AUTORA

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL Y DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN EL NIVEL PRIMARIO

En este primer capítulo se propone una breve descripción de la ciudad de Cajamarca, en sus aspectos históricos, socioeconómicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo Cajamarca](http://www.TurismoCajamarca) y el INEI. También se describe el problema de investigación. Así mismo, se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

1.1.- Ubicación geográfica.

El 11 de abril de 1933 el Presidente Constitucional de la República Luis M. Sánchez Cerro firmó la Ley N° 7739 que crea el Colegio Nacional "Toribio Casanova" en la ciudad capital de la provincia de Cutervo. La apertura de la actividad académica tuvo lugar el 10 de julio de 1933, por cuya razón, el 20 de noviembre de 1944 se dio el Decreto Directoral N° 15 que crea el Día del Colegio en conmemoración a tan histórico acontecimiento.

El primer Director fue el Dr. Lorenzo Saravia, desde entonces, 27 maestros han gestionado la institución, siendo el actual Director el Mg. Walter Antonio Matta de los Ríos, dinámico maestro casanovista que accedió al cargo el 1 de marzo de 2015 como ganador del Concurso Nacional para Acceso a Cargos Directivos. Respecto a los locales en los que ha funcionado la I. E., estos son tres; los dos primeros ubicados en el actual Jr. Santa Rosa y el definitivo en el barrio Chaquil, entre los jirones Ica y Tupac Amaru, donde se ha construido moderna infraestructura educativa implementada con diversos talleres, aulas de innovación, piscina temperada y amplio polideportivo. Para el año 2016, ésta Emblemática Institución Educativa, ícono cultural de la Provincia de Cutervo, funcionará con el modelo de "Jornada Escolar Completa", ampliando su trabajo académico de 35 a 45 horas semanales.

El primer año se matricularon 52 alumnos y en la actualidad existen 1226 estudiantes que reciben clases en tres turnos

1.2.- Surgimiento del problema.

Gellerman en el año de 1960 introdujo el concepto de clima organizacional en la psicología industrial; concepto que se refería a las características del ambiente social interno de trabajo de las organizaciones. A partir de los referentes conceptuales desarrollados en las organizaciones empresariales, se extienden al campo educacional, asumiéndose que el clima es un constructo que se refiere a las percepciones de los docentes respecto del ambiente general de trabajo de una escuela, el mismo que es influido por la organización formal e informal, las personalidades de los participantes y el liderazgo en la organización. En esta perspectiva, surgen múltiples conceptos, métodos, estrategias y paradigmas que relación al clima en las organizaciones. En el enfoque integrado se considera tanto la naturaleza objetiva, como la subjetiva del clima organizacional. Entre los factores personales, se tienen los motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización; entre los factores estructurales se tienen: la tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad y, entre las metas operativas del sistema, están los estados futuros deseados en la organización.

Investigadores españoles y latinoamericanos reunidos en el IX Congreso Iberoamericano de Educación e identidad cultural (2009) en Madrid, hablan de la necesidad de mejorar la formación docente del profesorado en relación con el aprendizaje de la convivencia, puesto que el docente es un agente central para el desarrollo de un clima de óptima convivencia social en la institución educativa. Se afirmó en este evento que son varios los factores que influyen en cualquier clima organizacional y también en las diversas actuaciones del personal docente de las instituciones educativas. Por ello la actitud o el accionar de los integrantes de las instituciones educativas pueden ser negativa o problemática debido al clima organizacional desarrollado, si éste es incongruente con los principios que sustenta la educación; o positiva y no presentar problemas, realizando su labor con gusto y abnegación. Sin embargo, tales

posiciones pueden verse afectados en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos.

Al respecto, Schneider (1975) refiere que existe una correlación entre las percepciones de los docentes y las de los estudiantes y administrativos sobre el clima organizacional y que, en la educación, los maestros y los alumnos deberían compartir expectativas frente a los procesos de enseñanza-aprendizaje, atención y cuidado.

G. Denison (1991), en su definición afirma que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. Otras apreciaciones alrededor del clima organizacional destacan que el clima es un constructo muy importante que tomar en cuenta en las organizaciones porque permite mejorar la eficacia de las mismas. Así tenemos a Alfred Marchant (2010) que manifiesta que las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución. Afirma que mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su organización, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la organización es menor.

De acuerdo con Darío Cipriani (2011) el clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Asume que un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional. Por su parte, Adolfo Gonçalves (2000) sostiene que “el clima organizacional proporciona retroinformación acerca

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

Rodríguez (1999) considera que el clima laboral consiste en la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Considera que estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional. En este sentido, Álvarez (1992), considera que son tres los aspectos para abordar el clima organizacional, estos son: el objetivo, el subjetivo y el integrado. Sostiene que el clima organizacional, cuando es visto como un factor puramente objetivo, se refiere al conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas. En el enfoque subjetivo, se refiere a la percepción de los miembros de la organización lo que define el clima. Plantea un punto importante del clima, que es el Espíritu, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida. Álvarez (1992), coincide con Kozlowski (1989) dado que este autor asigna gran valor, a la percepción que tienen los trabajadores del comportamiento de sus superiores.

Por otra parte, Stephen Robinson (2010) plantea que la mejora en los resultados de aprendizaje de los alumnos está fuertemente ligada al liderazgo de la gestión institucional. Un liderazgo efectivo del director o directora se traduce fundamentalmente en el establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje compartidas con los docentes, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y, de mayor impacto, en la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente. Por otra parte, investigadores españoles y latinoamericanos reunidos en el X Congreso Iberoamericano de Educación e identidad cultural (2011) en Madrid, hablan de la necesidad de mejorar la formación docente del profesorado en relación con el

aprendizaje de la convivencia y la cooperación, puesto que el docente es un agente central para el desarrollo de un clima de óptima convivencia social en las instituciones educativas.

Para Ramses Lickert (1967) los esfuerzos por describir el clima organizacional de instituciones educativas son acciones para describir las características del sistema de interacción–influencia existente en cada una de ellas; de conocer por un lado el establecimiento de patrones de interacción de la estructura organizacional para el logro de las tareas, y por otro lado, el producto de la interacción entre el individuo y su grupo, y del grupo al cual pertenece y el resto de la gente. Según Lickert (1962) y Baker (1968) dicen que el proceso de interacción y el sistema de interacción–influencia, incluye los procesos de comunicación, motivación, liderazgo, establecimiento de metas, toma de decisiones, coordinación, control y evaluación. La forma en la cual esas interacciones son efectuadas en la organización educativa ejerce una influencia importante en desarrollar y moldear la conducta humana.

Por su parte, D. Ballesteros (2012) manifiesta que existen varios factores que influyen en cualquier clima organizacional y en las actitudes de los actores sociales. Manifiesta que la actitud o el accionar de los integrantes de las instituciones educativas pueden ser negativa o problemática debido al clima organizacional desarrollado, si éste es incongruente con los principios que sustenta la educación; o positiva y no presentar problemas, realizando su labor con gusto y abnegación. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectados en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos.

En esa perspectiva, el Clima Organizacional es un concepto que enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización, es decir, por un lado engloba todas las dimensiones organizacionales en el contexto educativo: El ambiente físico, estructural, ambiente social, personal, y el ambiente del comportamiento organizacional; y por otro lado, engloba las políticas de gestión y

administración de la organización educativa orientada al logro de los objetivos educativos.

La satisfacción del docente en el entorno laboral y su percepción de ese factor es proyectada hacia su quehacer, de acuerdo con Xiaofu y Qiwen (2007), la enseñanza se ve afectada por la percepción del clima, que incide a su vez en la calidad de la educación, la estabilidad emocional en la relación docente-estudiantes, así como su vivencia moral y salud mental. En términos de estos autores, la labor docente representa un alto grado de influencia dentro del clima organizacional de la institución educativa y proponen cuatro dimensiones del clima organizacional: el administrativo, los procesos de enseñanza, los estudios y las relaciones interpersonales.

Por su parte, Cañellas y Castellanos (2011) proponen tres dimensiones del clima laboral: Actitudinal, administrativo y pedagógico-curricular. La primera hace referencia a la disposición del personal, en todas las áreas de actividad y a todos los niveles de la organización, de asumir de manera decidida y permanente la promoción de mejoras en las actividades que desempeñan los miembros de la organización, incluye aspectos como liderazgo, disposición para la solución de problemas, creatividad, disciplina, solidaridad y sentido de pertenencia. La segunda dimensión se refiere a la administración de los recursos materiales, financieros y humanos de que dispone la institución, se incorpora relaciones laborales, control escolar y cumplimiento de la normatividad. La tercera dimensión, pedagógico-curricular, aborda los procesos de enseñanza y de aprendizaje, como el desarrollo de las actividades académicas para atender los requerimientos de los planes y programas de estudio, las prácticas de enseñanza de los profesores y el rendimiento escolar de los estudiantes.

1.3.- Características y manifestaciones del problema

La educación peruana, en todos los niveles educativos, muchas veces, enfrenta críticas por parte de la sociedad a la que sirve, acusada de ser

una institución que repasa conocimientos y que esta de espaldas a la realidad social y cultural, y que además de eso, se están convirtiendo en órganos corporativos y burocráticos. En las instituciones educativas de diversas regiones del país, existe un clima organizacional desfavorable lo que conlleva el rompimiento de las relaciones humanas entre el personal directivo, docente y administrativo, lo que repercute en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Cervera, (2012), en su trabajo denominado “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos” (UNMSM) afirma que en muchas de las instituciones educativas en ese distrito existe un clima organizacional desfavorable lo que conlleva el rompimiento de las relaciones humanas entre el personal directivo, docente y administrativo, lo que repercute en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Indica que en algunas instituciones educativas carecen de los instrumentos de gestión y si los tienen no se encuentran elaboradas de acuerdo con la realidad educativa lo que imposibilita lograr una verdadera planeación, organización, dirección y seguimiento.

Las instituciones educativas se encuentran en muchos de los casos desorganizadas imperando el autoritarismo, con un trato vertical entre el personal directivo y docente. Por lo expuesto, podemos inferir que las instituciones educativas públicas y privadas del país necesitan propuestas teóricas, nuevos conceptos, así como nuevos paradigmas administrativos relativos a la gestión, clima y comportamiento institucional, a fin de conocer cuáles son sus interrelaciones con la satisfacción y el desempeño laboral, especialmente con la gestión; conocerlo significará trabajar con eficiencia, eficacia y productividad de tal forma que estarían en condiciones de plasmar sus objetivos y metas institucionales.

Edward Torres Pacheco y Soledad Jackeline Zegarra Ugarte (UNA, 2014) sostienen que uno de los factores críticos de la gestión educativa puede tener origen en la falta de estudios del clima institucional, por cuanto conocerla facilitaría identificar, categorizar y analizar las percepciones que

los integrantes de la organización tienen sobre ella. Por otra parte, Aedo, (2008) dice, que las opiniones y percepciones recolectadas en los estudios de la gestión educativa, clima y comportamiento organizacional pueden permitir a los dirigentes educativos entender mejor el comportamiento de sus trabajadores administrativos y docentes. Aedo manifiesta que un diagnóstico de las dimensiones expuestas contribuiría para implantar acciones de mejoría, minimizaría los conflictos y prevería resistencias al cambio. Se trata de una importante herramienta de analizar el ambiente interno, a partir del levantamiento de necesidades, mapeando aspectos críticos relativos al momento motivacional de los trabajadores administrativos y docentes.

Barco y Saldaña (2009) en su estudio en varias instituciones educativas en la ciudad de Huaraz, región de Ancash, señalan que en dichas instituciones educativas urbanas prevalecen gestiones con decisiones verticales y de poder, existiendo un clima organizacional sin equidad y con relaciones interpersonales de conflictos y de indiferencias, con poca participación e identificación institucional por la mayor parte del personal docente. En el estudio realizado por Salomón-Hermosa (2009) de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2011) en diez centros educativos del nivel primario y secundario en los distritos de San Martín de Porres y en Comas, ponen en evidencia que en las instituciones educativas investigadas existen decisiones verticales en función de grupos allegados a los directivos; que las relaciones interpersonales no son bondadosas ni respetuosas; que son grandes las indiferencias y existe poca participación del personal docente en las actividades institucionales; que no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás; que existe desinterés e incumplimiento de obligaciones formales como la entrega de carpeta pedagógica a destiempo.

Por otra parte, en el estudio realizado por Francisco Pacheco y Dina Mamani (UNA, 2011) los autores manifiestan que el ambiente laboral de las instituciones educativas secundarias estatales del distrito de Ayaviri-Puno no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose por parte

de los directivos la falta de percepción en relación con su rol de líderes institucionales, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y en el estímulo que debe poseer un director para conseguir las metas organizacionales que sean capaces de generar un clima organizacional favorable que sea democrático participativo.

Según el Manual de gestión para directores de Instituciones educativas (MINEDU, 2011) el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. En función de esta apreciación conceptual del MINEDU (2011) existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

De otra parte, Santisteban y Moncada (2008) manifiestan, que pese a que existen en una organización educativa muchos elementos, internos y externos, que coexisten, interactúan y se articulan entre sí; sin embargo, en los directores de los centros educativos existe un error muy común, que es el de no mantener buenas relaciones interpersonales con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Al asumir esa conducta, van perdiendo distancia y noción de la realidad cotidiana de los docentes y administrativos, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

En lo que concierne al clima laboral en la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad de Cajamarca, en la región del mismo nombre, se puede percibir que existe un clima con escasa colaboración y

participación docente; 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; se percibe indiferencia por los problemas y necesidades institucionales, sean éstos académicos, de gestión, etc.; la gestión tiene una tendencia al centralismo con escasa participación docente en la toma de decisiones institucionales.

1.4.- Metodología utilizada

Tipo de diseño

La presente investigación es propositiva: porque se proponen estrategias de gestión institucional consultivo-participativas sustentadas en las tipologías del clima laboral de Rensis Likert, del modelo del liderazgo situacional de Ken Blanchard y en la teoría del comportamiento organizacional de Idalberto Chiavenato, estrategias que pueden contribuir a la mejora del clima laboral de la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca.

Tipo de investigación. Es básica. En base a fundamentos teóricos-científicos previamente analizados se construye nuevos argumentos, conceptos y relaciones categoriales con perspectivas a aportar a entender mejor el objeto de estudio.

1.5.- Población y muestra

1.5.1.- Población:

La población la constituyen los 23 docentes que conforman la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca.
(N)

1.5.2.- Muestra

La muestra de estudio de la presente investigación la constituye la totalidad de los docentes de la Institución Educativa, es decir 23 docentes los cuales muestran características similares a la población. (N=n)

Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Métodos

Para que el resultado de la investigación presente objetividad, durante el proceso de estudio se utilizó el método empírico: observación del objeto de estudio, aplicación y medición de la variable dependiente. Así mismo, el método estadístico descriptivo para contrastar la hipótesis y medir el logro de los objetivos.

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 del 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.

Guía de análisis documental. - Este instrumento fue de mucha utilidad para anotar la información de normas, libros, revistas, Internet y otras fuentes

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.

Técnica de Campo:

Se utilizaron los documentos debidamente estructurados que nos permitió recoger información pertinente y coherente en relación de las variables.

Análisis estadístico de los datos.

Para el procesamiento de los datos se utilizaron 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

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL CONSULTIVO-PARTICIPATIVO Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA LABORAL

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera los antecedentes bibliográficos, los aportes teóricos relacionados con las estrategias de gestión institucional y el clima laboral.

2.1.- Antecedentes bibliográficos

Salgado Alarcón, Fabiola; 2008; La gestión del clima organizacional por parte de los equipos directivos de los centros educativos. Su incidencia en las dinámicas sociales e institucionales. Programa Doctorado “Didáctica y organización de Instituciones educativas: Investigación educativa Chile 4° Versión. Temuco. Chile. Conclusiones: Describe el rol que cumple la gestión del clima organizacional de parte de los directivos de las instituciones educativas, en las dinámicas de los actores relevantes de las mismas, en cuanto a sus propios resultados y objetivos institucionales. Se seleccionaron tres establecimientos educacionales secundarios de la ciudad de Temuco, los cuales se seleccionaron de acuerdo a su gran prestigio. El estudio refleja que la gestión del clima organizacional en estas instituciones no contribuye suficientemente a la regulación de las dinámicas de acción de los actores relevantes de la comunidad educativa.

Nidia. Rodríguez (2007), en el trabajo de investigación “La gestión organizacional y el clima escolar”, en San Juan de Lurigancho-Lima, concluye: “La evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficiencias y fuentes de problemas. El diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, los elementos que lo determinan (participación, liderazgo, conflictos, cambios, relaciones interpersonales etc.). El perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales, determinantes de las características del clima valoradas

negativamente”. La gestión de la administración educativa creativa exige lidiar con los cambios exigidos desde dentro y fuera de la institución, lo que inevitablemente obliga a reafirmar el liderazgo académico y administrativo, especialmente cuando los apremios financieros suelen absorber la mayor parte del tiempo del líder.

Lossio; Gustavo; Liderazgo administrativo institucional para la gestión de calidad; 2008; Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” Venezuela, Conclusiones: La administración educativa juega hoy día un papel sumamente importante a nivel educativo. En su gestión itinerante con sus colaboradores, educandos, padres, organizaciones del entorno y cualquier otra persona o institución con la cual sostenga relaciones el líder educacional lo considera como sus clientes. Desde el punto de vista él distingue, como su principal cliente, al conjunto de sus profesores, aunque no es menos cierto que el cliente fundamental de la escuela es el educando. El presente informe se encuentra estructurado en aspectos básicos y fundamentales para el estudio de la administración, en su mayoría los tópicos reseñados en el presente informe son básicos: el liderazgo educacional, liderazgo Institucional para Calidad Educacional, Ética del Liderazgo Educacional, Perfil y Gestión Escolar.

Castañeda Hilario; F.; 2011; “Liderazgo transformacional del director y la gestión educativa organizacional en las I.E. N° 3098 “César Vallejo” de Ancón; N° 2076 “Abraham Lincoln” de Puente de Piedra y N° 2070 “Nuestra Señora del Carmen” de San Martín de Porres; Lima Metropolitana; tesis doctoral. Conclusiones: El presente trabajo de investigación precisa la relación entre liderazgo transformacional del director y la gestión educativa en el aspecto institucional, pedagógico y administrativo. Tiene que ver con los buenos y excelentes resultados: el desempeño personal y profesional de los docentes, planificación curricular innovadora, desarrollo de proyectos de innovación pedagógica, y esto debe repercutir en los estudiantes con una formación integral en los

aspectos físico, afectivo y cognitivo, que desarrollen capacidades, valores y actitudes en las ciencias y humanidades. Pretende establecer la relación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión educativa de las Instituciones Educativas, de manera que los resultados sirvan para fortalecer a cada una de dichas instituciones, haciendo que la gestión educativa sea participativa, compartida y trascendente, es decir tener un liderazgo en la conducción de la dirección.

Martinelli, Patricia; “Tendencias en la gestión y clima organizacional en América Latina; Facultad de Psicología; Universidad Atlántida de Argentina; (2005). Conclusiones: El clima organizacional en las diversas instituciones y organizaciones sociales de índole educativo presenta marcadas deficiencias en la conducción de las mismas, impactando en la motivación y desarrollo de los agentes educativos. La autora asume que el desempeño demostrado por los actores sociales, no es debidamente evaluado y recompensado, dice que existen múltiples fuentes de insatisfacción laboral. Incomunicación entre los gestores y los agentes educativos de base, falta de convicción institucional en las labores realizadas, ello conlleva a la agudización de los conflictos institucionales. Manifiesta que la falta de valores morales e institucionales tiene relación con la calidad de liderazgo y la forma de gestión institucional.

Pérez Huamán, Yolanda Maximiliana; 2012; Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la Red N° 01 Pachacutec- Ventanilla; Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación; Lima. El estudio arribó a las siguientes conclusiones: Existe una relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente, los docentes tienen una percepción regular sobre el clima institucional en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla. Existe una relación media y positiva entre el nivel de comunicación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla. Existe una relación media y positiva entre el nivel de motivación y el desempeño docente en

las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla. Existe una relación media y positiva entre el nivel de confianza y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla. Existe una relación media y positiva entre el nivel de participación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla

2.2.- Bases teóricas

2.2.1.- Teoría del sistema de administración de Ramses Likert.

Rensis Likert, (1946) en base a sus investigaciones realizadas inicialmente, observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Observó, que en los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor”. Likert (1946) estableció que las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que: a.- Los supervisores delegaban más autoridad, b.- Ejercían una supervisión más flexible y c.- 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”. Es decir, se asocia a la productividad, a los resultados cuantitativos, el aspecto humano, los valores depositados en la productividad, en el rendimiento. Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente.

Al respecto, Brunet (2004) asume que la teoría de Sistemas de Organización de Likert plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo

y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. R. Likert dice, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva. Brunet, (2004) señala que la teoría del clima organizacional, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Rensis Likert (1987) estaba convencido de que el tipo de supervisión que se basa en poner permanente presión sobre los subordinados quienes a su vez están comprometidos con cada vez más y más en sub-tareas especializadas, lo que refuerza el gerenciamiento en base a “tener permanentemente ocupadas a las personas”, no es el más efectivo y eficiente. Este tipo de supervisión al que Likert denomina supervisión “centrada en la tarea”, puede producir resultados medianamente satisfactorios solamente en el corto plazo y sus consecuencias disfuncionales dentro de su propio grupo de trabajo, como así también respecto de otros y la organización como un conjunto se ha de mostrar muy rápidamente.

Likert identifica un distinto tipo de supervisión que contrasta con el que está “centrado en la tarea” al que denomina “centrado en el empleado”. Así como Arnold Tannenbaum (1994) en sus diversos trabajos de campo y de investigación muestra como el grado de control y de influencia no es un juego de suma 0 – donde lo que uno tiene lo pierde el otro – y por lo tanto el superior puede ganar en poder e influencia dándole poder e influencia al subordinado, Likert llega a la misma conclusión seleccionando la variable centralización y discriminando entre la que es centrada en la tarea de la que pone foco en las personas. Las personas no trabajan en las organizaciones, según Likert; sino más bien las personas son la organización misma.

2.2.1.1.- Los sistemas de administración de Rensis Likert

Likert (1956) propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder.” El que denominó sistema I corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. El superior que administra mediante el sistema II es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; 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 III de administración, 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 IV 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. Rensis Likert concluyó “que un supervisor que delegaba más autoridad y además ejercía una supervisión más tolerante y comprensiva y que mostraba interés a los subordinados lograba mayor productividad.”

Likert en su clasificación de sistemas de administración, define cuatro perfiles organizacionales. Los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: Proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada uno de los cuatro sistemas administrativos presentan diferentes características.

a) Sistema I: Autoritarismo Coercitivo o Explotador.

Es el sistema más duro y cerrado. Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas,

ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Este sistema se caracteriza porque la dirección no tiene confianza en sus subordinados, ya que las decisiones son tomadas en los niveles altos de la organización y se distribuyen siguiendo una línea formal. Los subordinados deben trabajar dentro de un clima de desconfianza, temor de castigos y amenazas, de inseguridad. La comunicación sólo es en forma descendente en donde el empleado recibe órdenes o instrucciones específicas; no hay trabajo en equipo. La interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sus principales características son:

-Proceso decisorio: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio.

Sistema de comunicación: es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas.

Relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para impedirla, los cargos y tareas

son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí.

Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

b) Sistema II: Autoritarismo Benevolente o Paternalista.

Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema I. En el fondo es un sistema I, pero condescendiente y menos rígido. Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. Este es un sistema organizacional en el que la mayor parte de decisiones son tomadas en los niveles superiores de la empresa; algunas se toman en los niveles inferiores. También en este tipo de sistema se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el caso anterior. El clima que caracteriza a este sistema

se basa en relaciones de confianza condescendiente, de confianza “maestro esclavo”, desde los niveles más altos hasta los inferiores y de relaciones de dependencia en sentido contrario.

Sus principales características son:

Proceso decisorio: aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior; sistema de comunicación: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles más bajos, como retroinformación de sus decisiones.

Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e interés de la empresa.

Sistemas de recompensas y castigos: si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

c) Sistema III: Consultivo.

Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En él, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima

presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sus principales características son las siguientes:

Proceso decisorio: es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración.

Sistema de comunicación: prevalecen las comunicaciones verticales, en sentido descendente (pero más dirigidas hacia la orientación amplia que hacia órdenes específicas) y ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo.

Relaciones interpersonales: el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema 1 y, en menor grado en el sistema 2. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva.

Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

d) Sistema IV: Participativo

Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. La dirección tiene plena

confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. Es aquel en el que existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, pero aun los directivos no tienen completa confianza en sus empleados. Es decir, las decisiones generalmente se toman en los niveles superiores, pero se permite, a los empleados de niveles medios e inferiores, que tomen decisiones más específicas. El clima que caracteriza a este sistema es de confianza; la comunicación es descendente y ascendente; se trata de resolver necesidades de prestigio y de estima.

El sistema IV se fundamenta en tres aspectos principales:

- i) La utilización de principios y técnicas de motivación en vez de la dialéctica tradicional de recompensa y castigo.
- ii) La constitución de grupos de trabajo altamente motivados, estrechamente entrelazados y capaces de empeñarse a fondo para alcanzar los objetivos empresariales. La competencia técnica no debe ser olvidada. El rol de los eslabones de vinculación superpuesta es fundamental;

iii) La adopción de los principios de relaciones de apoyo: la administración adopta metas de elevado desempeño para si misma y para todos los empleados y establece los medios adecuados para lograrlas. Estas metas de eficiencia y productividad pueden alcanzarse mejor mediante un sistema de administración que permita condiciones también para satisfacer las necesidades de los empleados.

Sus principales características son las siguientes:

Proceso decisorio: las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados.

Sistema de comunicación: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.

Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales.

Sistema de recompensas y castigos: Existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema IV esté situado el estilo de administración de una organización, más será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado, cuanto más se aproxime una organización al sistema I, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras. Una rápida transformación del estilo de administración hacia el sistema IV no produce generalmente aumentos rápidos de productividad y mejoramiento sustancial en las relaciones de trabajo. Lo importante es que este sistema construye de manera paulatina, una estructura firme de espíritu de grupo, flexible y responsable que proporciona una especie de guía variable para el comportamiento de sus empleados y para sus relaciones de trabajo.

El sistema IV utiliza un modelo de organización grupal que se superpone. Cada grupo de trabajo se vincula al resto de la organización a través de personas que son miembros de otros grupos de trabajo. Estas personas que superponen su vinculación y su relación con más de un grupo son denominadas eslabones de vinculación superpuesta, son verdaderos lazos entre grupos de trabajo diferentes, la estructura organizacional permite una vinculación de grupos superpuestos.

Cuadro N° 01 (a)

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

Variable liderazgo	Sistema explotador I	Sistema autócrata II
Confianza a los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones o ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo

Fuente: R. Lickert; El clima y el comportamiento organizacional; (citado por Brunet, 1987)

Cuadro n° 01 (b)

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

Variable liderazgo	Sistema participativo III	Sistema democrático IV
Confianza a los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa desea mantener el control en las decisiones.	El líder confía plenamente en ellos.
Sentimientos de libertad de los subordinados	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo usándolas constructivamente

Fuente: R. Lickert; El clima y el comportamiento organizacional; (citado por Brunet, 1987)

2.2.2.- El liderazgo transformacional de Burns y Bass.

Según James Mac Gregor Burns (1978), el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, rediseña percepciones y valores, los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados. Al contrario que en el estilo transaccional, no se basa en un "dar y tomar" la relación, pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas. De acuerdo con Bass (1985), el liderazgo transformador, este tipo de líder se preocupa por el desarrollo de sus subordinados, organiza todo tipos de capacitación, los inspira a dar lo mejor de sí mismos, crea sistemas de reconocimiento, les delega poder, se comunica periódicamente con ellos y los reta en forma constante a buscar caminos creativos para satisfacer las necesidades y demandas de la comunidad.

La medida en que es líder transformacional se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este líder se sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio. El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente.

Bernard Bass (1985) sistematiza el concepto de líder transformador, que es el que:

- a.-** Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas.
- b.-** Ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bien estar del equipo o de la empresa
- c.-** Estimula el intelecto, que implica fomentar en sus empleados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas.
- d.-** Motiva la inspiración, que se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás.

e.- Se preocupa por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas y propiciar su desarrollo.

2.2.2.1.- Componentes del concepto

1.- Consideración individual: Es el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el que sigue y escucha a las preocupaciones de los seguidores y necesidades. El líder da la empatía y apoyo, mantiene abierta la comunicación y lugares desafíos antes de los seguidores. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebra la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo. Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.

2.- Estimulación intelectual: Es el grado en que los desafíos que el líder de la hipótesis, toma riesgos y solicita los seguidores de las ideas ". Los líderes con este rasgo de estimular y fomentar la creatividad en sus seguidores. que poseen y desarrollan las personas que piensan de forma independiente. Para un líder como él, el aprendizaje es un valor y situaciones inesperadas son vistos como oportunidades para aprender. Los seguidores de preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas.

3.- Una motivación inspiradora: Es el grado en que el líder articula una visión que es atractivo y estimulante para los seguidores. Los líderes con los seguidores de desafío de inspiración con un alto nivel de motivación, comunicar optimismo acerca de los objetivos de futuro, y proporcionar el significado de la tarea a mano. Seguidores necesidad de tener un fuerte sentido de propósito para que puedan ser motivados a actuar. Propósito y el significado proporcionar la energía que impulsa a un grupo de adelante. El aspecto de un liderazgo con visión de futuro con el apoyo de las habilidades de comunicación que hace que se precisa y potente. Los seguidores están dispuestos a invertir más esfuerzos en sus tareas, se les alienta y optimista sobre el futuro y creer en sus capacidades.

4.- El papel y el modelo de identificación: Constituye el más alto nivel de liderazgo transformacional. El líder proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a la obra. El orgullo líder plantea y los sentimientos de la misión de las partes interesadas, la mejora de sus capacidades de rendimiento y la prestación de ejemplo personal. La confianza y emular a los seguidores de este líder, la identificación con los objetivos. Internalizan las actitudes y los objetivos y actuar en este "espíritu", incluso cuando el jefe no está.

2.2.2.2.- Características del liderazgo transformacional

- a.-** Aproximación personal al trabajador, es decir, el trabajador es una persona antes que una herramienta para ganar dinero.
- b.-** Hay una estimulación intelectual del trabajador, invitándole a que aporte sus ideas y las mejoras de proceso que crea convenientes.
- c.-** Se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la empresa.
- d.-** Se hace partícipe al trabajador del éxito de la empresa.
- e.-** Hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo
- f.-** Se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo
- g.-** Hay voluntad de arriesgarse

Inmanuel Chiavenato, (2002) dice que el liderazgo transformacional es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Existen muchas formas para que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación. Manifiesta que no existe un perfil ideal del director exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características. Por eso, los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización. Esto implica, según Gómez-Rada, C. (2002:62) a la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas. Sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

Según Inmanuel Chiavenato, (2002) el papel de los gerentes es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo. En este orden de ideas, Gómez-Rada, C. (2002:68-69) considera seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: habilidad mental, madurez emocional, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

La habilidad mental: Está referida a la superioridad de inteligencia que debe tener el directivo ante los demás miembros de la organización. Lo recomendable es mostrar una habilidad mental superior a la de los demás miembros de la organización, pero manejarla al querer comunicar lo que se quiere lograr.

La madurez emocional: Está relacionada con la confianza que tienen los directores eficientes en ellos mismos y en lo que hacen, saben exactamente lo que desean por parte de los demás miembros de la organización y poseen la madurez necesaria para hacer frente a las fallas de estos últimos con la objetividad que se precisa. La necesidad intrínseca de logro enfatiza la necesidad interna de los directivos de cumplir sus objetivos, les gusta fijarse metas difíciles pero alcanzables y después cumplirlas.

La habilidad para resolver problemas: Se presenta cuando los directivos eficientes saben diferenciar entre la causa y efecto y por lo mismo, centrar sus esfuerzos en la primera. También han aprendido a dirigir los recursos con que cuentan a la solución de esos problemas.

La empatía: Está relacionada con esa habilidad que les permite a los directivos eficaces identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador, sin que ello esté de acuerdo con él. Poder ponerse en los zapatos de otras personas les permite situarse en una posición privilegiada para poder mandar.

La representatividad: Destaca la responsabilidad del directivo de actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones y jefes superiores.

2.2.3.- Modelo de funcionamiento de las organizaciones de J. Pérez López.

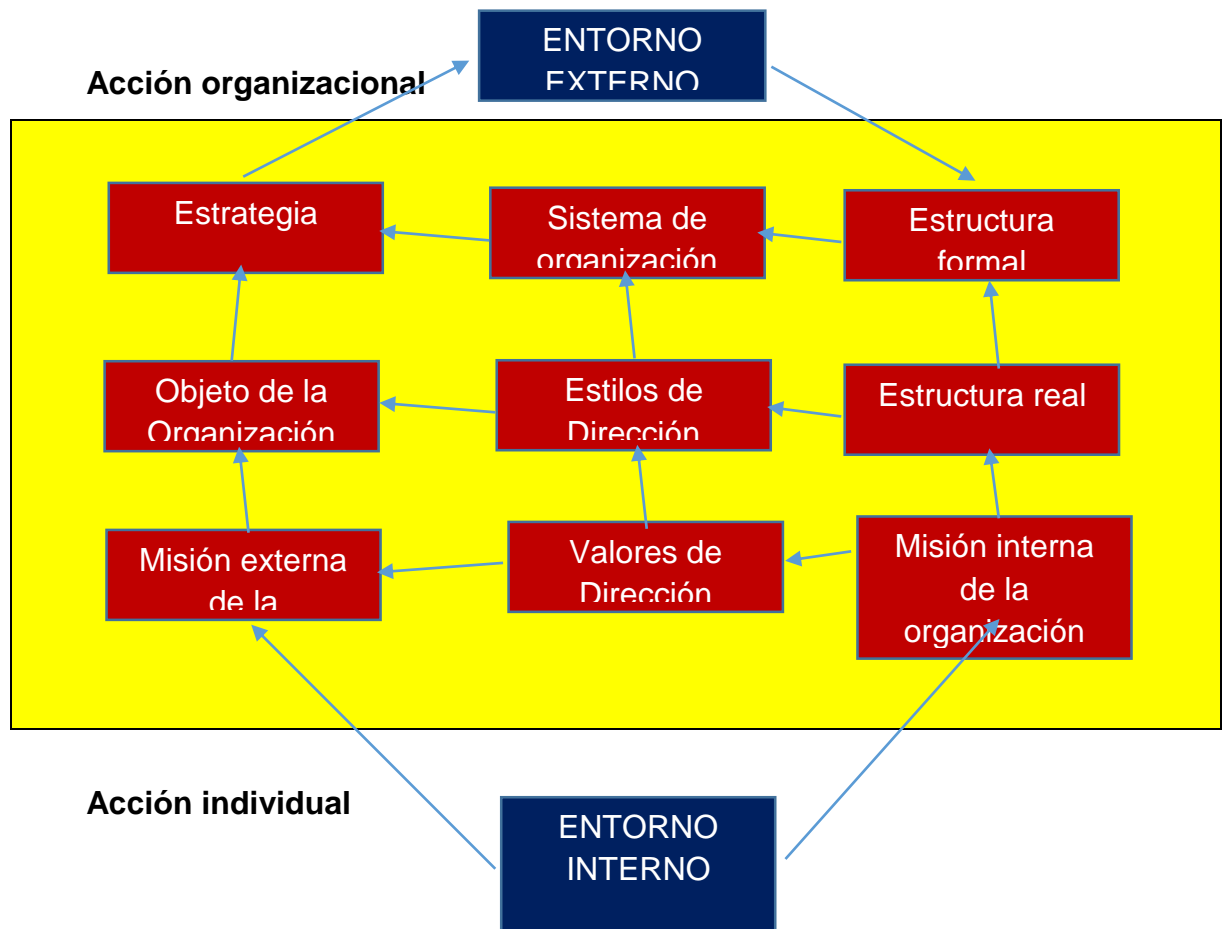
Según el modelo de funcionamiento de las organizaciones de J. Pérez López, el autor plantea en su trabajo “Fundamentos de la dirección de empresas”, que para que pueda operar la organización y pueda ejecutar su acción organizacional, se necesita que se formulen unas metas o resultados a alcanzar, que las personas puedan realizar lo que se les demanda y, por último, que quieran hacerlo. A estos tres puntos Pérez López los considera como funciones directivas. Plantea que el soporte que debe tener toda organización, para que estas funciones directivas se ejecuten de manera adecuada, es la acción directiva. La esencia de toda organización es la acción conjunta, la misma que debe ser gobernada o dirigida ejecutando las funciones directivas antes mencionadas.

J. Pérez López plantea un modelo intuitivo que consta de nueve componentes centrales a diferencia de Marvin Weisbord, cuya propuesta la conforman seis aspectos centrales. Para representar el modo cómo funciona una organización humana, Pérez López, bajo un paradigma antropológico, plantea un modelo, en el cual, se incluye una concepción de la motivación humana, según la cual las personas se mueven intentando el logro simultáneo de tres tipos de motivos: Motivos externos (motivos extrínsecos); motivos intrínsecos (la propia realización del trabajo) y motivos trascendentes (el servicio o utilidad que ese trabajo tenga para otras personas).

Gráfico 03

ESQUEMA INTUITIVO DE J.A. PÉREZ LÓPEZ

(Fundamentos de la dirección de empresas)



Fuente: Pérez López, J. A. Fundamentos de la dirección de empresas.

El esquema intuitivo de J. Pérez López

En la estructura formal aparecen las personas reflejadas tan sólo en cuanto son “algo” capaz de realizar una serie de operaciones que faciliten la resolución de los problemas que plantea el entorno externo. La estructura formal representa a las personas o elementos de la empresa a través de las funciones o roles que les son asignados a cada una de ellas. En el sistema formal, las personas se representan en el organigrama, el cual muestra la forma en que el puesto se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización; el organigrama nos señala quién es el decisor. También a través de la descripción de puestos se especifica la

lista de tareas, responsabilidades, etc. que debe realizar cada persona, según el puesto en el que se encuentra.

Estrategia

Para lograr que la organización sea eficaz, es decir, para que la organización genere los recursos económicos mínimos para que pueda seguir operando, se necesita que la organización se adapte al entorno. Al respecto, Eduardo Navarro (2001) opina que “el concepto de estrategia ‘tradicional’ se basa en utilizar herramientas de análisis para ‘ver el futuro’, para definir una serie de acciones que llevan a un óptimo perfeccionamiento”.

Tal situación actualmente no es así en muchos casos, ya que no todos los cambios en el entorno son predecibles, más bien la incertidumbre es la norma. Eduardo Navarro (2002) opina que la estrategia no debe ser algo rígida ni debe considerarse como un proceso con un inicio y un fin, más bien debe ser considerada como un elemento indispensable para encontrarle sentido a cada una de las acciones que se desarrollan en el día a día. Si bien es cierto que la estrategia es una herramienta indispensable en las organizaciones, pero los constantes cambios en el entorno hacen que la estrategia cambie hacia una línea más participativa y constante, empleando líneas mucho más flexibles.

Sistemas de dirección

Pérez López define los sistemas de dirección “como las acciones o decisiones que deben coordinar los directivos para lograr el objetivo o propósito. En estas acciones, se manifiesta la capacidad estratégica que debe tener todo directivo para lograr aumentar la eficacia sin deteriorar la unidad ni la competencia distintiva de la empresa”. Esto se logra coordinando las funciones o roles que realiza cada persona en la organización –estructura formal– para lograr cumplir con la estrategia de la misma, como: La delegación, participación, comunicación, formación, control y gestión de incentivos.

Delegación.

La delegación significa soltar decisiones, supone una cesión de poder necesario para que se puedan tomar las decisiones, en otras palabras, se está dando autonomía dentro de unos límites y criterios que da el que delega. Se supone que el que delega sólo debe ayudar al subordinado basándose en los criterios que se han establecido previamente, debe enseñar al subordinado. Si el subordinado se equivoca, ambos son responsables; y si el subordinado tiene éxito, también ambos son los que han acertado. Desde el punto de vista de la capacidad estratégica, el directivo debe delegar para poder aprovechar mejor los escasos recursos y así obtener mejores resultados.

En este caso, es una delegación técnica en la que se delega para obtener unos resultados, es decir, no es una delegación propiamente dicha, ya que sólo el jefe asigna a los subordinados tareas o acciones que se indican en la estrategia para que la empresa sea eficaz.

Si sólo se considerara delegar por obtener resultados, se obtendría eficacia a corto plazo. Para que realmente haya delegación, debe considerarse delegar para obtener, además de la eficacia, atraktividad y unidad en la empresa. El jefe debe asignar responsabilidad o poder de decisión al subordinado, cediendo la autonomía suficiente para ejercer el trabajo delegado, pero también el jefe debe pedir un “rendimiento de cuentas”, para asegurarse de que se hace lo asignado como se debería hacer, y el subordinado debe estar dispuesto a darla.

Participación.

Participación y delegación no son lo mismo. Una persona tiene que ser participativa siempre, aunque el nivel de delegación no sea muy alto. Mientras que la delegación es soltar decisiones, la participación se da en parte del proceso de toma de decisión. Antes de delegar algo al subordinado, es indispensable que el jefe lo vaya entrenando. A esto se denomina participación. Según Pérez López, ésta consistirá en aportar información relevante para la decisión del jefe o directivo. Serán

informaciones significativas para identificar mejor el problema, para la generación de alternativas de solución y para la evaluación de las mismas.

La participación no significa codecisión o decisión conjunta de una serie de personas. Significa la intervención de las personas afectadas por una cierta decisión en las diferentes partes del proceso –identificación del problema, generación y evaluación de alternativas– por el que se prepara la elección de un plan de acción, el cual lo realiza el jefe.

Desde el punto de vista de la capacidad estratégica, al igual que en delegación, el jefe utiliza la participación para obtener mejores resultados. Por ejemplo, el jefe puede utilizar la participación porque no tiene tiempo y necesita que lo ayuden a resolver algún problema y sabe que si no recibe ayuda, no lo podrá resolver a tiempo. Sólo se considera la participación de los subordinados para obtener mejores resultados sin pensar en la atractividad de la empresa, es decir, sin considerar las cualidades profesionales de cada uno de los miembros, tampoco se piensa en la unidad de la empresa. Los resultados que se obtendrían serían a corto plazo.

Comunicación.

Comunicar es intercambiar conocimientos con otras personas siendo un proceso de doble sentido. Su finalidad es que las otras personas adquieran un conocimiento que no tienen, pero necesitan para actuar bien y libremente. La comunicación, desde este punto de vista, es considerada como lo que se comunica a los subordinados para que hagan bien su trabajo, desde lo que tienen que hacer hasta lo que tienen que lograr con ello, es decir, para mejorar la eficacia. La comunicación a los subordinados también debe ser clara en cuanto a su remuneración, ascensos, incentivos, seguro, vacaciones, etc.

Existe comunicación descendente, ascendente y lateral. La comunicación descendente es la que realiza el jefe al subordinado, y es información acerca de lo que deben hacer las personas en su trabajo, como ya se dijo

anteriormente. La comunicación ascendente incluye, desde este punto de vista, si el subordinado ha entendido lo que le comunicó su jefe, también si hay inconvenientes al obtener las tareas que le han encomendado. Y la comunicación lateral sería intercambios de información con el fin de coordinar las operaciones en la misma área o entre las diferentes áreas de la empresa para lograr resultados. Un adecuado diseño y estructura del sistema formal de información facilita la comunicación, desde el punto de vista de la eficacia.

Estructura real

En la estructura real, se representa a las personas que actúan para llevar a cabo aquellas funciones que se representan en el sistema formal. El análisis de la estructura real trata de especificar características individuales que ayudan al logro de objetivos individuales y organizacionales simultáneamente. La estructura real se trata de especificar cualidades psicológicas y motivacionales que faciliten la coordinación interna de la organización. Pérez López, en el plano de la estructura real, dice que se trataría de perfilar las características personales y de procedimiento que son necesarias para que ese grupo de personas sea un verdadero equipo de trabajo.

En la estructura real, se analiza si los trabajadores tienen o no las capacidades para resolver los roles que se les han asignado. Por ejemplo, si un directivo que ocupa un puesto importante en una determinada empresa, no tiene la capacidad de comunicar a su gente lo que quiere que hagan, no va a poder desempeñar bien los roles que le asigna el sistema formal.

Objeto de la organización

Pérez López lo define como qué hace bien la empresa, en otras palabras, su competencia distintiva, qué hace la organización. La competencia distintiva es mucho más que un instrumento para competir. La competencia distintiva no consiste en que la gente aprenda cosas que no sabe, sino que aprenda a utilizar esos conocimientos y habilidades en el

contexto de la organización, resolviendo problemas. La competencia distintiva es el grado de coordinación espontánea con la cual la gente funciona. Sólo tiene lugar en el contexto de los planes de acción que se estén haciendo para cumplir las metas estratégicas. En otras palabras, es el saber hacer para seguir operando, es lo que las personas hacen en concreto en la organización para satisfacer sus motivos intrínsecos. El directivo debe ser capaz de desarrollar capacidades operativas en las personas que trabajan en la empresa, es decir, debe ser capaz de poder desarrollar dichas capacidades en los empleados, según el interés del empleado, sus habilidades y capacidades.

Estilos de dirección

El directivo pone en práctica su capacidad ejecutiva, es decir, capacidad de descubrir y aprovechar las oportunidades, capacidades, habilidades y aptitudes de las personas para desarrollar la competencia distintiva, es decir, lo que hace la empresa, el saber hacer de la misma, para –de esta manera– aumentar la eficacia y para lograr el objetivo. Esto se logra a través de los procesos directivos que se nombraron en el apartado anterior. El directivo pondrá en práctica estos mismos procesos, pero desde el punto de vista de la capacidad ejecutiva, ya no estratégica.

Pérez López, define los “estilos de dirección” como los modos concretos de actuación por los que –los directivos– orientan su acción y coordinación, no formalizada, que resulta de esos modos de actuar. También –comenta Pérez López– que un estilo de dirección será tanto más positivo cuanto más contribuya a conseguir que las personas actúen por motivos internos, es decir, que expresa su valor como algo que satisface a las personas por lo que allí hacen, a la hora de realizar aquello que la organización les demande.

2.3.- BASES CONCEPTUALES

2.3.1.- La Gestión Educativa.

Gestión, asimismo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención,

de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades. Ella articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

Gestión tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión. También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación.

La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. La gestión educativa estratégica es vista como un conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

2.3.2.- ¿Cómo trabajar motivados?

Según Chiavenato (1994), en los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de la escala de necesidades de Maslow.

El con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades que seguían en la escala a las seguridades, eran las de pertenencia. El reconocerse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado a una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad. Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienza a aparecer según Maslow las necesidades de estima y autoestima.

La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros.

Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece. Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros fomentando su participación resolutive en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo.

2.3.3.- Clima organizacional

El Clima es un fenómeno influyente que media entre los elementos que configuran la organización y las tendencias motivacionales de los trabajadores, de modo que se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, estrés, rotación, etc.). El clima organizacional según R. Sbragia (1983:17) refleja una tendencia e inclinación respecto hasta qué punto las necesidades de la organización y de las personas que la integran estarían efectivamente siendo atendidas. La palabra clima se origina del griego Klima y significa tendencia, inclinación. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir

cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional

Kat D. y Katn R. (1995), definen el clima institucional como “la estrecha relación existente entre la organización y su entorno o ambiente, pero no sólo referido al ambiente externo sino también a las interdependencias internas”. Paulina Bustos, Mauricio Miranda, Rodrigo Peralta (2007), indican que, el clima institucional se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

De otra parte, Goncalves, (1992: 42) explica que el clima organizacional es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc., por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

A partir de éstas y otras definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que el clima organizacional está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Según Stephen Robbins. (1999:54), la percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.

2.3.4.- Dimensiones del clima institucional según Litwin y Stringer

Para estudiar el clima institucional, se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. El conocimiento del Clima institucional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima institucional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Litwin y Stringer (1999), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: Estructura, Empoverment, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto, Identidad. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1.- Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la institución acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la institución pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in-estructurado.

2.- Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la institución acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha,

es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3.- Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la institución utiliza más el premio que el castigo.

4.- Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5.- Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6.- Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7.- Estándares

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

8.- Conflictos

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

9.- Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

2.3.5.- Satisfacción laboral:

Davis y Newstrom, (1999:276) definen a la satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995:42) hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo.

2.3.5.1.- Factores determinantes en la satisfacción.

Según Likert citado por Robbins (1999) se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

El Estrés: o tensión es definido por Robbins (1999) como "una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante".

Topología: comenta sobre el padre del concepto estrés, Hans Selve, este llamo lustres al provocado por situaciones positivas o motivantes y el distrees, el producido ante situaciones negativas, desgastantes y frustrantes.

Robbins y Ramos (1999:43) agrupan a los agentes del estrés de la siguiente manera:

Ambientales: luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación, de la misma manera las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés.

Individuales: la sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los problemas económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador.

Grupales: se refiere a la falta de cohesión, conflicto internacional o intra-grupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo.

Organizacionales: clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros.

Sociales: Dinámica familiar, estatus socioeconómico "El estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel. Cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevar, debido a que este ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo. El estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos.

2.3.6.- Beneficios de un clima organizacional positivo

a.- Retroalimentación Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en

cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

b.- Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades inter-grupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio- técnicos.

c.- Incremento en la interacción y la comunicación La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. La regla empírica es:

lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

d.- Confrontación El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos inter-grupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

e.- Educación Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar lo siguiente:

1. El conocimiento y los conceptos
2. Las creencias y actitudes anticuadas
3. Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

f.- Participación Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la

calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

g.- Responsabilidad creciente Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto dirigidos, y la participación.

h.- Energía y optimismo creciente Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etcétera. Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

2.3.7.- Medición del clima: Indicadores indirectos del clima.

Según Ordoñez (2000) las variables que atentan contra el mejoramiento de la productividad en la organización son las siguientes:

a.- Aumento de ausentismo. Si el ausentismo es elevado en la empresa, se debe suponer que no existe un buen clima en la misma. El ausentismo, ya sea por diferentes causas, pueden ser justificado o injustificado. El ausentismo es más frecuente entre empleados en niveles inferiores que en los superiores.

b. Aumento de rotación externa Cuando los empleados se van de la empresa para trabajar en otra. Si es muy elevado puede ser que se deba al clima en la empresa, lo que no significa que a índices bajos exista un buen clima, ya que puede deberse –por ejemplo– a la situación laboral del país. El motivo de salida de los empleados puede saberse si se les hace una encuesta, antes de irse de la empresa.

c. Aumento de rotación interna Cuando los empleados se trasladan de un departamento a otro. Si el índice de la rotación interna aumenta, se debe pensar que –probablemente– haya disminuido la moral o la satisfacción de los trabajadores de varios departamentos o unidades, ya que pueden pensar que trasladándose a otro departamento o unidad se mejore “su situación”.

d. Aumento en las quejas de clientes Si existen muchas quejas por parte de los clientes, se tiende a pensar que es porque los empleados no están realizando bien su trabajo. Esto puede ser porque la moral de los empleados ha descendido.

e. Aumento en los accidentes laborales El aumento de accidentes en la empresa –también– puede deberse a la baja moral de los empleados.

f. Productividad baja Al igual que en los casos anteriores, si la productividad baja puede deberse al clima organizacional, es decir, que la

percepción de los empleados –hacia la empresa– repercute en el comportamiento de cada uno de ellos. Lo cual afecta a la productividad.

g. Falta de participación Si los empleados aportan usualmente sus sugerencias, ideas a la empresa, con creatividad e innovación, y dejan de participar en ello. Puede deberse al descenso de la moral de los trabajadores.

h. Conflictividad Al igual que en los casos anteriores, cuando aumentan los conflictos en la empresa, ya sea mediante peleas, huelgas o quejas del sindicato –si es que hubiera sindicato– o de los empleados, es porque la moral de los empleados ha descendido.

2.3.8.- Proceso para la medición del clima.

a.- Objetivos

Para realizar el estudio del clima organizacional en la empresa, se deben plantear unos objetivos. Si los gerentes no conocen claramente los objetivos del estudio del clima organizacional, se realizará –dicho estudio– sólo para conocer las percepciones de los empleados, y probablemente no van a llegar al fondo de las cosas, ya que el estudio se toma como sólo eso: un estudio.

Por lo general, la gerencia a través de los elementos de valoración o indicadores indirectos del clima –como los mencionados en el apartado anterior– los cuales se obtienen mediante sucesos fácilmente obtenibles, desea conocer el porqué de esos resultados en la empresa. Es decir, se desea conocer el porqué de la baja productividad o los altos índices de rotación en la empresa para poder tomar las acciones respectivas. Por ello, a partir de dichos elementos de valoración o indicadores indirectos del clima, se plantean los objetivos de la realización del estudio del mismo, para tomar posteriormente las medidas correctivas.

Para llegar al fondo de lo que sucede en la empresa, se deberá conocer las percepciones de los empleados con respecto a la organización. Pero no sólo se tiene que basar en los resultados del estudio del clima, ya que antes de tomar las medidas respectivas para el mejoramiento de la organización –después de los resultados del estudio– se debe conocer la cultura de la empresa para estar completamente seguros de las medidas que deberán tomarse.

b.- Elección de los métodos de recojo de datos

Según el número de trabajadores, las características geográficas, el tiempo y los recursos económicos de la organización, se elegirá el método adecuado para la recolección de datos, los cuales pueden ser:

- El cuestionario es el método más conocido para la recolección de datos. Una de las ventajas de usar cuestionarios es que se pueden incluir infinidad de preguntas de distinto tipo, es decir, puede proporcionar mayor cantidad de información. Otra ventaja es que es el método más económico. Pero la desventaja es que los entrevistados pueden no responder a todas las preguntas o no pueden responder sinceramente.
- Cuestionarios Existen varios tipos de cuestionarios según diversos criterios:

Según el nivel de estandarización

1. General o estandarizado: Se refiere a los cuestionarios que son hechos para estudiar unos factores específicos y se aplica a todas las empresas en general. La finalidad de este tipo de cuestionarios es la investigación.
2. Específico: Es un cuestionario diseñado a la medida de lo que desea la empresa y a las características de ésta.

Según el tipo de preguntas

1. Cerradas: Se refiere a que el entrevistado debe escoger una alternativa entre varias planteadas en la pregunta. Se puede utilizar cuando las alternativas que se plantean son claras y la respuesta del entrevistado esté incluida entre esas alternativas.
2. Abiertas: Se refiere a aquellos cuestionarios en donde se le permite al entrevistado responder con sus propias palabras lo que se le pregunta.

Algunas veces es necesario este tipo de preguntas ya que no se puede predecir las posibles respuestas que se pueden presentar.

3. Mixtos: Se refiere a aquellas preguntas cerradas que al final se le pide al entrevistado que explique lo que ha contestado o cuando existe una alternativa en la que cada uno debe dar una respuesta diferente de las anteriores.

Los tipos de entrevista que existen son:

a. Libre: Es más cómoda. Algunos no la recomiendan porque es difícil de interpretar, ya que no se ajusta a ningún esquema previsto; suele dejar temas oscuros.

b. Estandarizada: Consiste en una serie de temas y preguntas específicas que interesa tratar con la persona. Se exploran muchos campos de la personalidad. Es poco flexible y a todos los entrevistados se les hace las mismas preguntas.

c. Sistemática: Es el mejor método. Se fijan los temas que son motivo de una conversación sin preguntas fijas. En este caso, el entrevistador debe tener los factores del clima que debe consultar al entrevistado.

c. Diagnóstico grupal

Esta técnica consiste en agrupar a empleados para que, de esta manera, el grupo que se forma converse acerca de los temas que aparecen en una guía temática.

Los tipos de diagnóstico grupal son:

a. Entrevista grupal: En esta técnica, el entrevistador cumple un papel de conductor de la discusión que se forma en el grupo. Estos grupos se forman de acuerdo con el trabajo que realizan, al área a la que pertenecen, al nivel jerárquico al que pertenecen, etc.

b. Grupo de discusión: En lugar de plantear preguntas y que los demás del grupo respondan –como el caso anterior–, en este caso se proponen temas de discusión para que los miembros del grupo comiencen a discutir. Para ello –a diferencia del caso anterior– en el grupo se trata de

representar a todos los niveles de la empresa. El entrevistador cumple el papel de moderador tratando de no generar violencia entre ellos.

d.- Selección y formación de analistas

Las personas que realizarán la recolección de datos, después de ser seleccionadas, deben ser capacitadas acerca de la organización, por ejemplo, qué es lo que hace, cuál es la estructura de la misma, etc. También deben ser informadas acerca del estudio del clima, por ejemplo, cuáles son los objetivos del mismo, cómo se recogerán los datos o cuál es el método de recojo de datos que se necesita y por supuesto cuáles son esos datos y cómo se analizarán.

La propia organización puede realizar el estudio a través del área de recursos humanos o lo pueden realizar consultores externos. Dependiendo de quién lo realice tiene sus ventajas y sus desventajas. Si lo realiza un consultor externo, éste va a tener experiencia en la ejecución de este tipo de estudios. Si para la empresa es la primera vez que se realiza un estudio del clima organizacional, sería aconsejable que lo realice un consultor externo, para así obtener mayor objetividad. Por el contrario, si en la empresa ya se han realizado previamente estudios del clima y no ha ocurrido ningún tipo de dificultad, lo aconsejable sería que la empresa continúe realizando este estudio.

e.- Recolección de datos

Si es una consultora externa la que tiene a cargo el estudio del clima organizacional, se deben revisar las dimensiones y factores que se consideran para medir las percepciones de los empleados en la empresa. Ya que, usualmente, la consultora tiene un cuestionario “tipo” el cual se aplica a las empresas en general para medir unos 13 factores del clima. Por ello, se debe revisar dicho cuestionario antes de recolectar los datos para considerar lo que más le interesa medir a la empresa, según sus características. Luego, se procederá a utilizar el método elegido para la recolección de datos. Dependiendo de la(s) técnica(s) a utilizar para la recolección de datos, se recomienda lo siguiente:

Entrevistas sistemáticas: Se recomienda utilizar este tipo de entrevistas al nivel gerencial, ya que es un grupo reducido de personas. La información obtenida en estas entrevistas servirá como guía a las etapas siguientes.

Grupos de diagnóstico: Después de recoger los datos de las entrevistas, se recomienda utilizar esta técnica, ya que se podrá corroborar si las interpretaciones de cada factor que se obtienen después de la entrevista son ciertas.

Cuestionario: Se recomienda aplicar primero el cuestionario a un grupo pequeño de empleados, para conocer si las preguntas del mismo están bien formuladas, es decir, si no hay ninguna duda con respecto a lo que se quiere consultar. Para ello, es preferible que se converse con las personas que respondieron al cuestionario. Luego de perfeccionar el cuestionario utilizando los resultados de la primera aplicación del mismo, se procede a aplicar el cuestionario “mejorado” a toda la muestra. Es importante que los empleados tengan la oportunidad de realizar la encuesta en forma anónima, para garantizar la sinceridad de las respuestas.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la propuesta de la estrategia metodológica durante el desarrollo de las sesiones de enseñanza-aprendizaje; se presenta la descripción de la propuesta, su fundamentación, la representación del modelo teórico y del modelado operativo.

3.1.- Resultados de la investigación

CUADRO N° 01

GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL

Descripción	MB		B		R		D		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1.- Como califica usted el liderazgo de su institución?	02 09		04 17		14 61		03 13		23 100	
2.- ¿Cuál es su opinión sobre la administración institucional	02 09		12 52		02 09		07 30		23 100	
3.- ¿La toma de decisiones institucionales por parte de la autoridad son apropiadas y oportunas?	03 13		06 26		05 22		09 39		23 100	
4.- ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre los docentes?	03 13		02 09		14 61		04 17		23 100	
5.- ¿Su relación con los demás colegas docentes de la Institución como las conceptúa?	04 17		06 26		04 17		09 39		23 100	
6.- ¿Considera que existe solidaridad entre los docentes al asumir un problema institucional?	04 17		09 39		05 22		05 22		23 100	

Fuente: Elaborado por la autora.

Interpretación:

-En el presente cuadro N° 02 sobre la percepción conceptual de los docentes acerca de la gestión y el clima organizacional de la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca; respecto a la pregunta ¿Cómo califica usted el liderazgo de su institución?

el 61% de los docentes encuestados manifestó que las define como regulares.

-Respecto a la pregunta sobre su opinión sobre la administración institucional, el 52% la consideró de bueno.

-En cuanto a la pregunta ¿La toma de decisiones institucionales por parte de la autoridad son para usted apropiadas y oportunas? El 39% respondió que son deficientes.

- ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre los docentes? El 61% lo calificó de regular.

-En cuanto a la pregunta ¿Su relación con los demás colegas docentes de la Institución como las conceptúa? El 39% lo calificó de deficiente.

-El 39% considera que existe solidaridad entre los docentes al asumir un problema institucional. Fue calificado de bueno.

CUADRO N° 02

ACERCA DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

ITEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
11.- Me identifico con las metas de la Institución	05	22	04	17	05	22	09	39	23	100
12.- Me identifico con los fundamentos de la visión institucional en mi trabajo	04	17	06	26	06	26	07	30	23	100
13.- Me identifico con los valores de la Institución	07	30	04	17	05	22	07	30	23	100
14.- Conozco los fundamentos de la misión institucional de mi trabajo	07	30	04	17	05	22	07	30	23	100

Fuente: Elaborado por la autora

Interpretación

-El 39% de los docentes encuestados manifestó que no se identifica con las metas de la Institución

-El 30% no se identifica con los fundamentos de la visión institucional en mi trabajo

-El 30% no se identifica con los valores de la Institución

-El 30% de los docentes no conoce los fundamentos de la misión institucional de mi trabajo

CUADRO Nº 03

EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS DOCENTES

ÍTEMS									Total	
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En regular acuerdo		En desacuerdo			
7.- Siento identidad y sentido de pertenencia con mi institución.	03	13	06	26	09	39	05	22	23	100
8.- Existe deterioro en las relaciones de trabajo	08	35	04	17	06	26	05	22	23	100
9.- Siento inestabilidad laboral	08	35	07	30	04	17	04	17	23	100
10.- Me siento motivado para trabajar en la Institución	06	26	04	17	13	57	00	00	23	100

Fuente: Elaborado por la autora

Interpretación:

-En el presente cuadro, el 39% siente identidad y sentido de pertenencia con su institución.

-El 35% de los docentes consideran estar totalmente en acuerdo en que existe cierto deterioro en las relaciones de trabajo

-El 35% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que se siente inestabilidad laboral

-El 57 % tiene un regular acuerdo con se siente motivado para trabajar en la Institución

CUADRO N° 04
SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
15.- Siento que mis superiores se preocupan de mi campo personal	11	49	08	35	04	17	00	00	23	100
16.- Estoy dispuesto a trabajar en horario extra al exigido por la ley	09	39	06	26	08	35	00	00	23	100
17.- Recibo estímulos suficientes y oportunos por mi trabajo	02	09	03	13	04	17	14	61	23	100
18.- El trabajo que realizo es importante para la institución	02	09	02	09	04	17	15	65	23	100

Fuente: Elaborado por la autora

Interpretación:

- El 49% siente siempre que sus superiores se preocupan de su campo personal
- El 39% está siempre dispuesto a trabajar en horario extra al exigido por la ley
- El 61% manifiesta no recibir estímulos suficientes y oportunos por su trabajo
- El 65% considera que el trabajo que realiza no es importante para la institución

3.2.- DISEÑO DE LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL CONSULTIVO-PARTICIPATIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “TORIBIO CASANOVA LÓPEZ”, CIUDAD Y REGIÓN DE CAJAMARCA.

I.- Descripción de la propuesta.

La propuesta del presente trabajo de investigación está direccionada al clima laboral de cooperación y de cambio de la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca. Después de haber realizado un diagnóstico situacional acerca de las estrategias de la gestión institucional utilizadas por los directivos en el proceso de gestión y sus implicancias en el clima organizacional; se encontró que en la institución las relaciones interpersonales entre su personal directivo y el docente no existe una fluida comunicación horizontal, dado la presencia de ciertas características autoritarias en su sistema de gestión institucional. El criterio de un desarrollo institucional integrado es hasta cierto punto inaccesible por la carencia de una identidad institucional, y de un trabajo corporativo que involucre a todos los docentes. La desconfianza, la subordinación y el conflicto destacan como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa. Existe un clima laboral carente de un verdadero compañerismo y de ayuda solidaria entre los docentes; se percibe así mismo, que varios docentes son renuentes al trabajo de integración institucional; el estilo de trabajo institucional es segmentado e individualista, no hay trabajo en equipo.

En esta perspectiva, el reto para los directivos de la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca, es orientar a la institución hacia un clima horizontal, participativo, agradable, para que todos los docentes sin excepción se sientan a gusto en la organización, a fin de que desempeñen con responsabilidad sus funciones, donde sus 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. Considerando la anterior, se propone unas estrategias de gestión institucional, con enfoque

transformador, las cuales se sustentan en los aportes de la teoría el liderazgo transformacional de Burns y Bass; la teoría del clima organizacional de Ramsés Likert; y el modelo de funcionamiento de las organizaciones de J. Pérez López.

II.- Instrumentos de recolección de información:

El instrumento con el cual se recogió la información fue el cuestionario de R. Likert sobre el clima organizacional; la misma que consta de 24 preguntas en las áreas más importantes del clima organizacional. El cuestionario fue respondido por los 23 docentes de la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca

III.- Datos informativos.

1.-Institución donde se desarrollará la estrategia: Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca

2.-Participantes: 23 docentes de la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca

3.-Ambientes en donde se desarrollará la estrategia: Ambientes de la Institución.

4.-responsable de la estrategia: Lic. Carmen Rosa Cabellos Cabrera

5.- Ejecutora del Modelo: Lic. Carmen Rosa Cabellos Cabrera

IV.- Organización:

1.- Personal Interviniente:

-Director de la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca

-Responsable del programa: Lic. Carmen Rosa Cabellos Cabrera

-23 docentes de la Institución educativa

2.- Tiempo y Número de Horas: (tres semanas)

Lunes, miércoles y viernes: De 9:00 am a 12.00 p.m. y 3.00 pm a 7 p.m.

V.- Objetivos

General:

Diseñar una estrategia de gestión institucional consultivo-participativo a través de tres talleres participativos a fin de desarrollar óptimas relaciones interpersonales y un óptimo clima institucional en los docentes de la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca

Específicos:

-Mejorar las relaciones y la comunicación interpersonales entre el personal docente de la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca

-Desarrollar a través de los talleres la motivación y los valores organizacionales, los principios y el sentido de pertenencia institucional.

-Proponer una estrategia de gestión institucional consultivo-participativo a fin de desarrollar óptimas relaciones interpersonales y un positivo clima institucional en la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca

VI.- Contenido metodológico.

El trabajo contiene las siguientes partes:

1.- Análisis situacional de las relaciones interpersonales

2.- Tratamiento del problema: selección, descripción, delimitación, objetivos, justificación.

3.- Referente Teórico: sentido de pertenencia, comunicación organizacional, comportamiento organizacional, clima organizacional, cultura organizacional, identidad corporativa, imagen corporativa.

4.- Metodología: tipo de investigación, proceso, instrumentos de investigación, actores sociales.

5.- Propuesta de intervención gerencial.

VII.- Fundamentos teóricos de la estrategia

Fase I.

LA ETAPA DIAGNÓSTICA



Consiste en la elaboración del cuestionario de 24 preguntas de la Escala Likert (1979) que abarca las áreas más importantes del clima organizacional. La finalidad de esta fase es conocer las opiniones de los docentes de la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca, acerca de los siguientes aspectos de la institución: Estrategia, objeto de la organización, misión externa, sistema de organización, estilo de dirección, valores de dirección, estructura formal, estructura real, misión interna de la organización. (Propuesto en el modelo de funcionamiento de las organizaciones de J. Pérez López)

Los componentes diagnósticos están basados en el Modelo de funcionamiento de las organizaciones de J. Pérez López. Según el modelo de funcionamiento de las organizaciones de J. Pérez López, planteado en su trabajo “Fundamentos de la dirección de empresas, para que pueda operar la organización y pueda ejecutar su acción organizacional, se necesita que se formulen unas metas o resultados a alcanzar, que las personas puedan realizar lo que se les demanda y, por último, que quieran hacerlo.

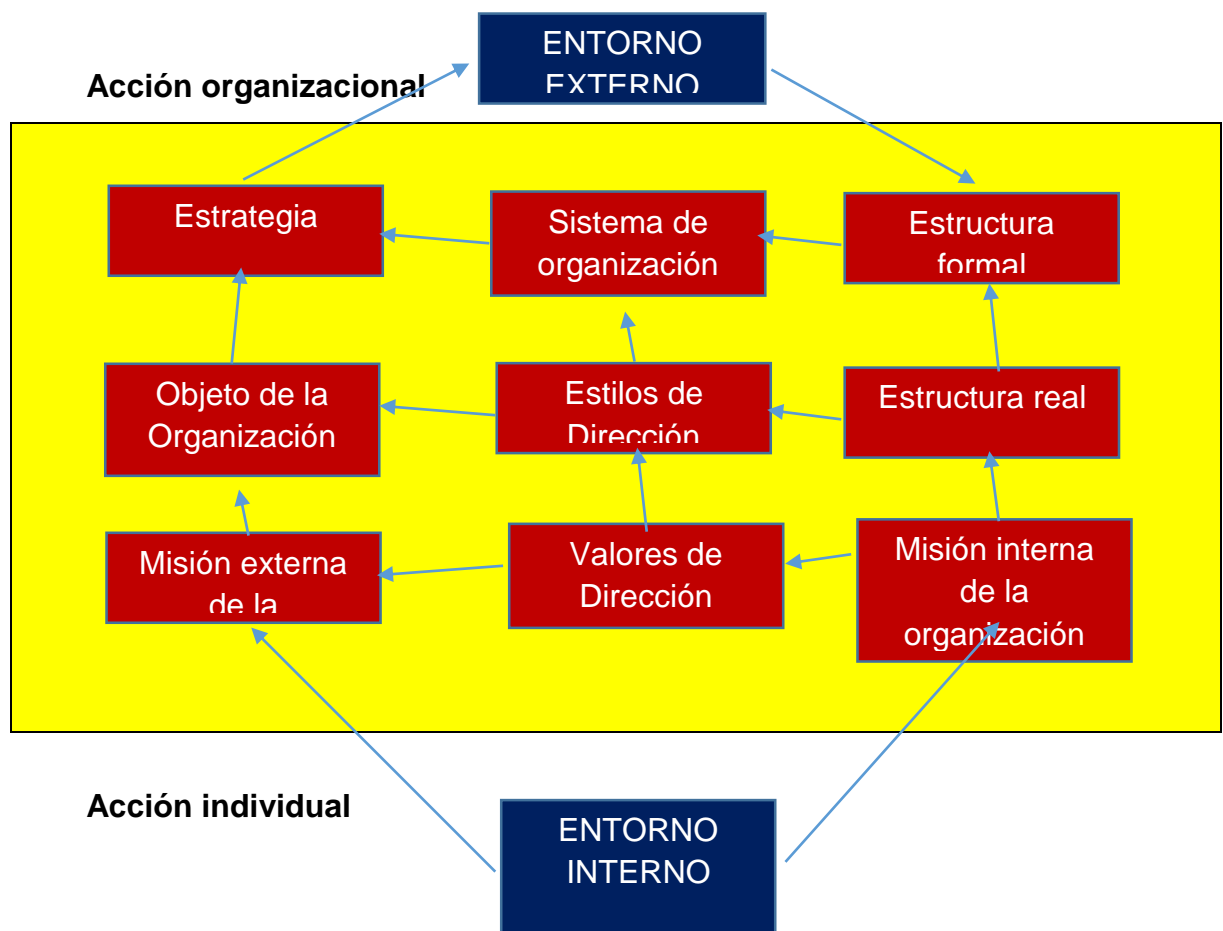
A estos tres puntos Pérez López los considera como funciones directivas. Plantea que el soporte que debe tener toda organización, para que estas

funciones directivas se ejecuten de manera adecuada, es la acción directiva. La esencia de toda organización es la acción conjunta, la misma que debe ser gobernada o dirigida ejecutando las funciones directivas antes mencionadas.

Gráfica 01

ESQUEMA INTUITIVO DE J.A. PÉREZ LÓPEZ

(Fundamentos de la dirección de empresas)



Fuente: Pérez López, J. A. Fundamentos de la dirección de empresas.

La Escala de Likert: Las categorías de respuesta

Según Ignacio Fernández de Pinedo (2003) la Escala Likert es una escala ordinal y como tal no mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud, es decir que si una persona obtiene una puntuación de 60 puntos en una escala, no significa esto que su actitud hacia el fenómeno medido sea doble que la de otro individuo que obtenga 30 puntos, pero sí nos informa que el que obtiene 60 puntos tiene una actitud más favorable que

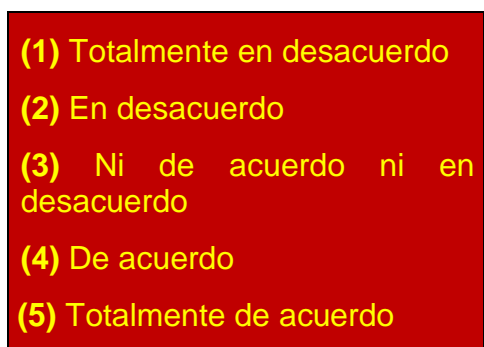
el que tiene 30, de la misma forma que 40°C no son el doble de 20°C pero sí indican una temperatura más alta.

Por otra parte, la escala de Likert según Oriol Llauradó (2014) nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos. Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación.

Ventajas de la Escala Likert

Una de las ventajas de la Escala Likert es que es fácil de construir y de aplicar, y, además, proporciona una buena base para una primera ordenación de los individuos en la característica que se mide.

Escala de valoración:

- 
- (1) Totalmente en desacuerdo
 - (2) En desacuerdo
 - (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - (4) De acuerdo
 - (5) Totalmente de acuerdo

Si presentamos varios ítems Likert y sumamos las valoraciones del encuestado a cada uno de ellos, obtendremos como resultado una escala de Likert. Para la Escala Likert solo debemos sumar las valoraciones de aquellos ítems cuyo contenido sea similar entre sí.

Acerca de los resultados.

-Una vez concluido el cuestionario, cada ítem puede ser analizado separadamente o bien, en determinados casos, las respuestas de un conjunto de ítems Likert pueden sumarse y obtener un valor total.

-El valor asignado a cada posición es arbitrario y lo determinará el propio investigador/diseñador de la encuesta. Dado este valor, podremos calcular la media, la mediana, o la moda.

Fase II.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO



-Elaboración del cuestionario Likert a ser aplicado a los 23 docentes de la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca

-El cuestionario está desarrollado en base al Modelo de funcionamiento de las organizaciones de J. Pérez López, que comprende 24 ítems, y cinco niveles de respuestas, los mismos que a su vez están subdivididos en 6 tipos de componentes, propuestos por J. Pérez López.

Nivel de respuesta	Puntaje equivalente	
T.A.= totalmente de acuerdo	1	5
A.= de acuerdo en ciertos aspectos.	2	4
I.= indeciso.	3	3
D.= en desacuerdo en ciertos aspectos.	4	2
T. D. = totalmente en desacuerdo.	5	1
	Actitud más negativa	Actitud más positiva

Elaboración del Instrumento-Cuestionario

(En base al modelo de J. Pérez López y la Escala Likert)

Componente o Caja	Ítems Likert	Niveles de respuestas				
		T.A	A	I	D	T.D
		.				.
Estrategia Para lograr que la organización sea eficaz, genere sus recursos económicos mínimos para que pueda seguir operando, y se adapte al entorno	1.- Si el director de la institución educativa le delegara a usted alguna responsabilidad institucional; ¿La aceptaría y cumpliría a cabalidad? 2.- Tiene usted claro el concepto de ¿Adónde se dirige la Institución educativa? 3.- El director de la I.E. comunica a la plana docente de los propósitos y proyectos de la institución? 4.- Podría usted dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? 5.- Considera que usted aporta adecuadamente y con convicción a conseguir los propósitos académicos de la I.E.? 6.-Tiene usted conocimiento de la misión y visión de la institución? 7.- Considera importante cultivar la misión institucional en todos los miembros de la institución? 8.- -Considera que para elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos de la I.E. el papel de la misión es muy importante?					
Sistemas de dirección	9.- Conoce usted la estructura orgánica de su institución educativa? 10.- Considera usted que el organigrama institucional está bien estructurado y cumple adecuadamente con los servicios académicos que brinda?					

	11.- El director de la I.E. sabe determinar las responsabilidades y las funciones que deben cumplir los docentes?					
La delegación ¿Existe coordinación entre los docentes?	12.- Existe una buena comunicación y ayuda entre los docentes? 13.- La comunicación interpersonal existente entre los docentes considera que es lo suficientemente aceptable para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización? 14.- Las decisiones entre los docentes y los directivos de la institución son buenas? 15.- Para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad. ¿Considera que estos criterios se cumplen en su institución? 16.- Debe existir suficiente información sobre lo que sucede y lo que se planea que suceda. Esta información debe transmitirse en forma clara a través de los medios apropiados y con canales de retroalimentación.					
La participación ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?	17.- El desempeño adecuado de los docentes en la organización son de alguna manera recompensados? 18.- Considera que para garantizar la satisfacción laboral de los docentes los directivos deben desarrollar una política de compensaciones o recompensas a fin de mejorar la calidad de las tareas desarrolladas por los docentes? 19.- ¿Considera que sin una compensación adecuada es probable que					

	los docentes disminuyan su desempeño, e incremente el nivel de quejas en la institución?					
La comunicación ¿Existe equilibrio entre las cajas?	20.- Considera usted que por parte de los directivos existe un buen liderazgo en su institución? 21.- Considera que el liderazgo de la institución dirige, orienta, motiva, vincula, integra y optimiza adecuadamente el quehacer de los docentes. 22.- Considera que el liderazgo ejercido en la institución educativa es apropiado para lograr los objetivos institucionales deseados?					
Estructura formal y estructura real ¿Los actores sociales cuentan con las características apropiadas para realizar sus funciones?	23.- La institución cuenta con adecuados materiales tecnológicos: ¿Equipos de cómputo apropiados, internet, etc.? 24.- Los materiales tecnológicos son de buena calidad operativa, son apropiadas para la sistematización administrativa, etc.					

FASE III

PLAN DE INTERVENCIÓN

Metodología de la propuesta.

- Talleres en número de tres: Cada taller incluye 10 horas, se realizará en un día desde las 8 de la mañana hasta las 6 de la tarde esto de preferencia al final del mes en que termina cada bimestre.
- Las exposiciones serán en diapositivas para facilitar el manejo de tiempos. (Power point)

-Técnicas expositivas y participativas: Debates, paneles, mesa redonda. Conversatorios. En todos estos eventos se utilizarán las dinámicas grupales.

Cronograma de los talleres.

PRIMER	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
MES I	MES II	MES III	MES IV
Junio	Julio	Agosto	Setiembre

Evaluación:

- a) Al término de cada jornada se realizará un informe evaluativo, en el que se adjuntarán las evidencias de los resultados.
- b) Al finalizar todos los talleres, se organizará un informe consolidado de todas las actividades realizadas, considerando una apreciación de los objetivos planteados y las propuestas que se obtengan en su desarrollo, darán como respuesta, un Modelo de Comportamiento Organizacional. Esta evaluación final se alcanzará a los directivos de la organización educativa a fin de evidenciar los resultados del programa de investigación.

Fase IV:



TALLER N° 01

1.-Nombre del taller:

LAS RELACIONES HUMANAS: PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

2.- Justificación: Para el desarrollo del primer taller, se han seleccionado contenidos teóricos interdisciplinarios a fin de explicitar y establecer los niveles de las relaciones interpersonales del personal jerárquico y docente de la institución educativa.

3.- Objetivo General: Destacar la trascendencia, significado e importancia de las relaciones interpersonales, con énfasis en su valoración como elemento efectivo de integración social en la institución

4.- Objetivo Específico: Mejorar las relaciones humanas y la comunicación interpersonales entre el personal docente

5.- Duración: 11 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8.00 am. hasta las 19.00 horas.

6.-Metas de atención: 23 Docentes

7.- Lugar: Un ambiente apropiado de la Institución Educativa

8.- Producción de documentos: Cada expositor elaborará el material didáctico necesario para las diferentes exposiciones para las cuales, el coordinador de apoyo de logística de la Institución proveerá los recursos necesarios con el apoyo Directivo de la Institución.

9.- Contenidos:

El comportamiento organizacional: Dimensiones que comprende.

Basados en: Ramsis Likert (1998) y en el liderazgo transformacional de Burns y Bass (1990)

A.-Sus Objetivos:

a.-Describir: Sistemáticamente los tipos de sistemas administrativos existentes en las instituciones educativas, los tipos de liderazgo y sus implicancias en el clima laboral de las instituciones.

b.- Comprender: Por qué las personas se comportan como lo hacen. Qué relación tiene con el clima laboral y con los sistemas de gestión laboral.

c.- Predecir: El comportamiento futuro del personal docente que labora en la organización. Comprende a su vez describir y comprender a los directivos, al personal administrativo, sus habilidades, relaciones intergrupales.

10.- Evaluación: Cada expositor evaluará a los docentes participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación activa: Argumentos, interiorización, convicción.
- Trabajos individuales: Análisis, creatividad, imaginación.
- Trabajos grupales: Trabajo cooperativo, valores, actitudes.

Al final de cada jornada de trabajo, los responsables organizarán un “file” con las evidencias del trabajo efectuado acompañando a ello el informe respectivo.

LAS RELACIONES INTERPERSONALES: PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES			
Día: Junio del 2018			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES

8.00- 10.00 a.m.	<p>Apertura del Taller:</p> <p>Presentación del taller.</p> <p>Acerca de los participantes, objetivos y finalidades, estrategias metodológicas del taller.</p> <p><u>Temáticas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Los sistemas administrativos -Tipos de liderazgo -Implicancias en el comportamiento organizacional 	<p>Visualización de un video sobre relaciones humanas y los conflictos organizacionales</p> <p>Exposición y dinámica participativa</p> <p>Trabajo en equipo: Dinámica: Lluvia de ideas.</p>	<p>Director de la institución</p> <p>Coordinador del taller N° 01</p> <p>Especialista Invitado</p>
10.00-11.00 a.m.	<p>Tema: Importancia de los sistema de administración</p> <p>R. Likert</p> <p>S. Robbins</p> <p>I. Chiavenato;</p> <ul style="list-style-type: none"> -La Motivación -La satisfacción laboral -Las relaciones humanas 	<p>Exposición</p> <p>Lecturas relacionadas</p> <p>Trabajo en equipo.</p>	<p>Especialista Invitado</p>
11.00– 11.30 a.m.	Receso	Receso	
11.50- 12.50 p.m.	<p>(Continuación)</p> <ul style="list-style-type: none"> -La Motivación laboral -La satisfacción laboral y su incidencia en el comportamiento -Las relaciones humanas y su relación con la gestión 	<p>Exposición</p> <p>Lectura individual y luego socialización de ideas</p>	<p>Especialista Invitado</p>
13.00 p.m.- 14.00 p.m.	Almuerzo	Almuerzo	
14.10 p.m.- 16.00 p.m.	El clima organizacional y el liderazgo institucional	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Plenaria y exposición de los equipos</p> <p>Evaluación</p>	<p>Especialista Invitado</p>

16.00 p.m.- 17.00 p.m.		Lectura individual y Trabajo en equipo	Coordinador del taller N° 01
17.00 p.m.- 19.00 p.m.	Plenaria- Evaluación	Participación	Especialista Invitado

TALLER N° 02

1.-Nombre:

EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL

2.-Justificación: Es importante desarrollar e interiorizar en los docentes los conceptos del sistema de administración, ya que constituye la forma de conducción de la organización por parte de los directivos de la misma: Ejemplo. Sistema autoritario, sistema permisivo, sistema participativo, sistema democrático

Estos conceptos son fundamentales para la organización educativa, porque, por un lado, de ella se derivan determinadas normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los agentes que laboran en la organización; y por otro lado desarrolla los niveles de conductas y el nivel de pertenencia organizacional.

3.-Objetivo General: Desarrollar las pautas del sistema de administración de la organización, valorándola como elemento efectivo de integración social en la Institución educativa.

4.- Objetivo Específico - Desarrollar los valores organizacionales, los principios y el sentido de pertenencia institucional.

5.- Duración: 11 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8 hasta las 19 horas.

6.- Metas de atención: director, 23 docentes.

7.- Lugar: Ambiente adecuado de la Institución Educativa

8.- Producción de documentos: Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones para las cuales el coordinador de apoyo logística proveerá los recursos necesarios.

9.- Contenidos:

Conceptos sobre sistema administrativo, tipos y sus implicancias en el clima laboral

-Chiavenato (1989), Robbins (1999)

Pautas para establecer actitudes éticas en la Organización.

Principios de la Organización Educativa.

Objetivos del Comportamiento Organizacional: Fórmula: **D-C-P-C**

-Describir

-Comprender

-Predecir

-Controlar

10.- Evaluación: Cada expositor evaluará a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación activa: Argumentos, interiorización, convicción.

- Trabajos individuales: Análisis, creatividad, imaginación.

- Trabajos grupales: Trabajo cooperativo, valores, actitudes.

Al final de cada jornada de trabajo, los responsables organizarán un “file” con las evidencias del trabajo efectuado acompañando a ello el informe respectivo.

EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA LABORAL			
Mes: Julio del 2018			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES

8.00- 10.00	<p>Apertura del Taller:</p> <p>Sistema de administración y clima laboral: Enfoques conceptuales e importancia.</p> <p>Presentación</p> <p><u>Tema: El liderazgo transformacional</u>: Relación con el tipo de gestión y el clima laboral</p> <p>-Conceptos sobre liderazgo transformacional</p> <p>-Los Valores Institucionales</p> <p>-Pautas para establecer actitudes éticas en la Organización.</p> <p>-Principios de la Organización Educativa.</p>	<p>Visualización de un video sobre los problemas axiológicos a en la gestión organizacional</p> <p>Exposición y participación</p> <p>Lecturas relacionadas</p> <p>Trabajo en equipo</p>	<p>Director de la institución</p> <p>Coordinador del taller</p> <p>Especialista Invitado</p>
10.00-11.00	<p>Bases científicas del comportamiento organizacional:</p> <p>Enmanuel Chiavenato y Stephen Robbins</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Lluvia de ideas</p> <p>Exposición y participación.</p>	<p>Especialista invitado</p> <p>Coordinador del taller</p>
11.00– 11.30	Receso		Receso
11.30 – 13.00	<p>Conceptos sobre los Valores Institucionales: (Repertorio de Valores de Rokeach)</p> <p>Valores terminales:</p> <p>La satisfacción laboral</p> <p>Valores institucionales aplicados</p>	<p>Exposición Lectura individual y luego socialización de ideas.</p> <p>Dinámica a desarrollar: Trabajo participativo a través del Trabajo en equipo</p>	<p>Especialista invitado</p> <p>Especialista invitado</p>
13.00 -14.00	Almuerzo		Almuerzo
14.00- 1500	<p>Pautas para establecer actitudes éticas en la Organización</p>	<p>Humor (fomentar la risa, la alegría y las bromas) Exposición (Diapositivas)</p>	<p>Especialista invitado</p>

15.00-16.00	Principios de la Organización Educativa.	Visualización de un video sobre la motivación laboral. Lluvia de ideas Trabajo en equipo. Exposición y debate	Especialista invitado
16.00-19.00	Objetivos del Comportamiento Organizacional: Fórmula: D-C-P-C Plenaria y exposición de los equipos	Juego de roles Exposición de los grupos. Evaluación	Especialista invitado Coordinador del taller

TALLER N° 03

1.-Denominación:

LA GESTIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

TALLER N° 03

“LA GESTIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



2.-Justificación: Es impostergable desarrollar e interiorizar en los docentes los conceptos del comportamiento organizacional y su relación con el liderazgo transformacional, es decir, la suma determinada de valores y normas que son compartidos por las personas y grupos en la convivencia organizacional. Consideramos que estos conceptos son fundamentales para la organización educativa, porque, por un lado, desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los agentes que laboran en la organización; y, por otro lado, desarrolla los niveles de pertenencia organizacional.

3.-Objetivo General: Desarrollar las pautas del comportamiento organizacional valorándola como elemento efectivo de integración social en la Institución educativa.

4.- Objetivo Específico - Desarrollar los valores organizacionales, los principios y el sentido de pertenencia institucional.

5.- Duración: Dos días por mes.

6.- Metas de atención: director, 23 docentes.

7.- Lugar: Ambiente adecuado de la Institución Educativa

8.- Producción de documentos: Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones para las cuales el coordinador de apoyo logística proveerá los recursos necesarios.

09.- Evaluación: Cada expositor evaluará a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación activa: Argumentos, interiorización, convicción.
- Trabajos individuales: Análisis, creatividad, imaginación.
- Trabajos grupales: Trabajo cooperativo, valores, actitudes.

TALLER N° 03.			
LA GESTIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL			
Agosto 2018			
HORARIO	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES

8.00- 10.00	<p>Apertura del Taller.</p> <p>Presentación Conceptos sobre el Comportamiento Organizacional y la Gestión institucional</p> <p>-Robbins Stephen. (2004) - Chiavenato Idalberto (2009).</p>	<p>-Exposición y debate</p> <p>-Dinámica Motivadora</p> <p>-Lecturas relacionadas</p> <p>-Trabajo en equipo. (procurar que la interacción entre los integrantes sea lo más cordial y eficaz posible)</p>	<p>Director de la Institución</p> <p>Coordinador del taller</p> <p>Especialista invitado</p>
10.00-13.00	Importancia de la comunicación y el trabajo en equipo en la Institución.	Exposición	Especialista invitado
13.00– 14.00	RECESO		RECESO
14.30 – 16.30	-Acercas de la gestión del tiempo escolar	Exposición Lectura individual y luego socialización de ideas Trabajo en equipo Plenaria y exposición de los equipos Evaluación	Especialista invitado
16.30- 18.00	Plenario.	Exposición (Diapositivas)	Especialista invitado

TALLER N° 04

1.-Denominación:

LA MOTIVACIÓN QUE INSPIRA EL LÍDER



2.- Justificación: Para este taller, se han seleccionado contenidos teóricos interdisciplinarios respecto a los mecanismos motivacionales y al liderazgo transformacional con el fin de mejorar las actitudes comportamentales de los docentes de la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca

3.- Objetivo General: Desarrollar el significado e importancia de la motivación que el líder inspira en la mejora de las relaciones interpersonales valorándolas como elemento efectivo de integración social en la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca

4.- Objetivo Específico: Mejorar las relaciones interpersonales y las actitudes comportamentales de los docentes de la Institución Educativa.

5.- Duración: Promedio de dos días en el mes.

6.-Metas de atención: director de la Institución, 23 Docentes de la I. E. “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca

7.- Lugar: Un ambiente apropiado de la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca

8.- Producción de documentos: Cada expositor elaborará el material didáctico necesario para las diferentes exposiciones para las cuales, el coordinador de apoyo de logística de la Institución proveerá los recursos necesarios con el apoyo directivo de la Institución.

9.- Evaluación: Cada expositor evaluará a los docentes participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación activa: Argumentos, interiorización, convicción.
- Trabajos individuales: Análisis, creatividad, imaginación.
- Trabajos grupales: Trabajo cooperativo, valores, actitudes.

“LA MOTIVACIÓN QUE INSPIRA EL LÍDER”			
Setiembre 2018			
SUB-VARIABLES	INDICADORES	AFIRMACIONES Y EFECTOS	ESTRATEGIAS A DESARROLLAR
I.- La motivación que inspira el líder	Proyecta en los demás un entusiasmo contagiante ante los nuevos desafíos y metas.	Los docentes proyectan un entusiasmo contagiante en sus colegas ante las nuevas metas y desafíos que pudieran presentarse.	Exposición de un video respecto al liderazgo transformacional y sus incidencias en el comportamiento social. Discusión
	-Fundamento del liderazgo transformacional: Provoca con su ejemplo una mayor autoexigencia para buscar elevar la calidad de su trabajo.	Con su ejemplo, los docentes provocan en sus demás colegas, que éstos eleven su nivel de autoexigencia en cuanto a la propia calidad de su trabajo.	Responsable del taller Especialista invitado Sociodrama/ Participaciones lúdicas
	-Fundamento del liderazgo transformacional: Se interesa por conocer el entorno, intercambiar ideas sobre el mismo y proponer metas en relación al futuro institucional.	Los docentes se interesan por mantenerse informados, conocer y compartir sus ideas sobre cómo el cambio en el mundo actual genera nuevos desafíos en la educación	Responsable del taller Especialista invitado Panel/Fórum.
	Sus ideas y aportes son valorados y aceptados por los demás, de tal manera que se genera una visión compartida	Los docentes manifiestan ideas y aportes que son valorados y aceptados por sus otros colegas. A partir de sus propuestas, los docentes generan en sus colegas un compromiso grupal para la realización y logro de determinadas tareas	Responsable del taller Especialista invitado Trabajo en equipo/ Trabajos lúdicos/socio-dramas.
II.- La estimulación intelectual del líder hacia sus seguidores	Su actitud permanentemente inconformista lo lleva a estimular en los demás la búsqueda de nuevas formas para lograr mejores resultados.	Los docentes permanentemente manifiestan una actitud inconformista con el afán de estimular en sus colegas la búsqueda de nuevas formas para lograr mejores resultados.	Responsable del taller Especialista invitado Trabajo en equipo/ Trabajos lúdicos/sociodramas.
	Cuestiona la forma tradicional o habitual de hacer las cosas buscando un replanteamiento	Cuestiona los modelos habituales o tradicionales de la institución buscando	Responsable del taller

	de las mismas para su mejora.	replantearlos para mejorarlos	Especialista invitado Sociodrama/ Participaciones lúdicas
	Anima a ver los problemas desde diferentes ópticas.	Para resolver algún problema, los docentes animan a sus otros colegas a analizarlo desde distintos puntos de vista.	Responsable del taller Especialista invitado Sociodrama/ Participaciones lúdicas
	Estimula a que los demás se arriesguen a proponer nuevas ideas, opiniones y aportes para resolver problemas de una forma creativa e innovadora.	Los docentes animan a sus otros colegas a que se arriesguen a proponer nuevas ideas, opiniones y aportes utilizando su creatividad para buscar la innovación	Responsable del taller Especialista invitado Sociodrama/ Participaciones lúdicas
III.- El acompañamiento del líder en el desarrollo de capacidades individuales.	Brinda un trato cercano, cálido y de confianza a los demás.	Los docentes brindan un trato cercano, cálido y de confianza a los demás.	Video sobre el comportamiento organizacional.
	Se interesa por escuchar a las personas.	Los docentes tienen disposición para escuchar.	Exposición: Fundamentos del liderazgo transformacional
	Se interesa por el desarrollo personal y profesional de los demás miembros.	Los docentes han demostrado sincero interés por el desarrollo personal y profesional de sus demás colegas, al enseñarles, orientarles y acompañarlos cuando ha sido necesario.	Exposición: Mecanismos motivacionales del liderazgo transformacional
	Impulsa a las personas a interesarse por ayudar a los demás.	Los docentes impulsan a sus colegas a interesarse por ayudar a los demás	Exposición: Fundamentos del liderazgo transformacional
IV.-La influencia ética del líder en los seguidores	Inspira respeto y admiración por su integridad.	Por su integridad, los docentes inspiran respeto y admiración en sus colegas.	Sociodrama
	Transmite elevados valores e ideales institucionales que están por encima de intereses individuales o de pequeños grupos.	Los docentes transmiten elevados valores e ideales institucionales que están por encima de intereses individuales o de pequeños grupos	Exposición: Fundamentos del liderazgo transformacional
	Es firme en sus posturas y creencias y respeta las diferencias de opinión.	Los docentes son firmes en sus posturas y creencias, respetando las diferencias de opinión en sus demás colegas.	Exposición: Mecanismos motivacionales del liderazgo transformacional

	Se muestra coherente entre lo que dice y práctica.	Los docentes manifiestan coherencia entre lo que dicen y su modo de actuar.	Exposición: Mecanismos motivacionales del liderazgo transformacional
V.- La tolerancia psicológica del líder	Genera climas distendidos o relajantes en medio de situaciones sociales de tensión utilizando su sentido del humor para favorecer los niveles de comunicación grupal.	Los docentes enfrentan las situaciones de tensión con un adecuado sentido del humor, capaz de generar un clima relajante que favorece la comunicación del grupo	Responsable del taller Especialista invitado Sociodrama/ Participaciones lúdicas
	Enfrenta situaciones conflictivas con adecuado equilibrio emocional.	Los docentes logran mantenerse serenos y ecuanímenes en momentos de tensión o de conflicto social.	Responsable del taller Especialista invitado Sociodrama/ Participaciones lúdicas

3.2.- EL MODELADO DE LA PROPUESTA.

3.2.1.- Representación gráfica del modelado teórico de la propuesta.



El diseño de la estrategia de gestión puede contribuir eficazmente en la mejora del clima institucional de la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad y región de Cajamarca.

CONCLUSIONES

1.- Se puede percibir que en la Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad de Cajamarca, en la región del mismo nombre presenta una gestión con tendencia al centralismo y con escasa participación docente en la toma de decisiones institucionales, lo cual según el diagnóstico se evidencia en un clima inadecuado con escasa colaboración y poca participación docente; las relaciones interpersonales entre los docentes no son cordiales y están regidas por un marco de aparente formalidad, con marcado individualismo, y escasa identificación institucional; existe cierta indiferencia por los problemas y necesidades institucionales académicos y de gestión.

2.- La estrategia de gestión consultivo-participativa sustentada en el Liderazgo transformacional de Burns y Bass; en la teoría del clima organizacional de Ramsés Likert; y en el modelo de funcionamiento de las organizaciones de J. Pérez López, nos permite tener por un lado una visión previa del diagnóstico situacional de la organización; y por otro, el desarrollar un plan de intervención direccionado a la mejora de las relaciones interpersonales, el clima institucional y las actitudes de la plana docente

3.- El proceso metodológico para diagnosticar la organización comprende nueve componentes, los mismos que nos permite visualizar los diversos problemas de gestión de la institución educativa.

4.- La estrategia de gestión consultivo-participativa a través del desarrollo de cuatro Jornadas (o talleres) propicia espacios de formación y reflexión que permite a los docentes hacer una pausa en su cotidianidad y pensar sobre su comportamiento y desarrollo humano en beneficio propio y de la Institución Educativa.

RECOMENDACIONES

1.-El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque permite determinar la situación real de las necesidades, problemas y expectativas de los docentes, a través del diagnóstico organizacional y contribuye a viabilizar una nueva concepción de liderazgo, en base al liderazgo transformacional, orientada a la participación y flexibilidad en la organización, siendo el clima laboral su dimensión esencial.

2.- La propuesta la consideramos fundamental porque nos permite destacar la trascendencia de lo que significa gestionar una institución educativa, en el cual, el gestor dirigente debe tener, más allá de conocimientos pedagógicos, técnicos, y administrativos. convicción del rol que cumple en la dirección de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, M. (2010). Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar. Madrid: Wolters Kluwer.

Álvarez, G. (1992). El constructor “clima organizacional”: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.

Arias, F. y Heredia, V. 2002; Administración de recursos humanos. (6ª Ed.). México: Trillas.

Aguilera, Juan Carlos. (2004) La Gestión Educativa Desde Una Perspectiva Humanista, Chile

Bass, B. y Avolio, B. (1993). Liderazgo Transformacional y liderazgo organizacional. Deusto, Bilbao

Bolívar-Botía, Antonio, 2010; ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. Universidad de Granad, España.

Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidades. Madrid: La Muralla.

Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. Organización y Gestión Educativa.

Berbel, G. Manual de Recursos Humanos (2006). Diez programas para la gestión y desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Ecoe ediciones segunda edición.

Berthoud, L. y López Morilla (2013). Cima y Cultura Organizacional. Universidad FASTA ediciones.

Brunet, Luc. (1992). El Clima de trabajo en las organizaciones. Edit. Trillas, México, pág.33

Barber, M.y Mourshed, M. (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos.

Chiavenato, Idalberto. (2008). Administración de recursos humanos. (5ª Ed.) México: Mc Graw Hill. 21.

Chiavenato, I (2008).
Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill.

Fernández de Pinedo; Ignacio (2003) Construcción de una escala de actitudes tipo Likert. Ldo. Ciencias Políticas y Sociología; Centro de Investigación y Asistencia Técnica; Barcelona, España

García, V., Romerosa, M. M., y Lloréns, F. J. (2007). Liderazgo Transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vol.16, N°4, págs. 25-46.

González, J; Rodríguez, Y. (2014). Marco epistemológico de la gestión. Posibilidades pedagógicas en la educación superior. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, Buenos Aires, Argentina.

Giroux, Henry y Flecha, Ramón. (1992). Igualdad educativa y diferencia cultural. El Roure Editorial S.A. Barcelona España.

Likert, R (1994) El factor humano en la empresa: su dirección y valoración, Deusto, Bilbao.

Likert, R (1965); Un nuevo método de gestión y dirección, Deusto, Bilbao

Likert, R. (1976). La organización Humana. Mc: McGraw hill.

Leithwood, K., y Poplin, M. (1992). El liderazgo transformacional. Paidós, Buenos Aires.

La Pierre, Laurent. (2011) Gerenciar es Crear. Cátedra sobre Liderazgo, Pierre-Péladeau en HEC Montréal, Canadá

Méndez Álvarez C. (2007). Clima organizacional en Colombia – Un método de análisis para su intervención. Editorial UOC.

Martins, F., Carmmaroto, A., Neris, L., y Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Actualidades investigativas en educación Volumen 9, Número 2,

Murillo, F. J. (2008). Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio Multinivel sobre los factores de eficacia de las escuelas españolas. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación,

Octaedro. Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? magis Pág. 11-24.

Santiago. Gil-García, A., Muñiz, M., y Delgado, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. Scielo.

Schvarstein, L. (1998), El aporte humano en la empresa”, Ed. Macchi S.A.

Touraine, A., y Khosrkhavar, F. (2002). A la búsqueda de sí mismo. Diálogo sobre el sujeto. Barcelona, España: Paidós

Werther (2008). El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNI, revista; Vol. 1, nº3. Universidad de Viña del Mar, Chile

ANEXOS

Anexo 01

PLAN DE INTERVENCIÓN

La Escala de Likert:

Según Ignacio Fernández de Pinedo (2003) la Escala Likert es una escala ordinal y como tal no mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud, es decir que si una persona obtiene una puntuación de 60 puntos en una escala, no significa esto que su actitud hacia el fenómeno medido sea doble que la de otro individuo que obtenga 30 puntos, pero sí nos informa que el que obtiene 60 puntos tiene una actitud más favorable que el que tiene 30, de la misma forma que 40°C no son el doble de 20°C pero sí indican una temperatura más alta.

Por otra parte, la escala de Likert según Oriol Llauredó (2014) nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos. Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación.

Ventajas de la Escala Likert

Una de las ventajas de la Escala Likert es que es fácil de construir y de aplicar, y, además, proporciona una buena base para una primera ordenación de los individuos en la característica que se mide.

Escala de valoración:

- (1) Totalmente en desacuerdo**
- (2) En desacuerdo**
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
- (4) De acuerdo**

(5) Totalmente de acuerdo

Si presentamos varios ítems Likert y sumamos las valoraciones del encuestado a cada uno de ellos, obtendremos como resultado una escala de Likert. Para la Escala Likert solo debemos sumar las valoraciones de aquellos ítems cuyo contenido sea similar entre sí.

Acerca de los resultados.

-Una vez concluido el cuestionario, cada ítem puede ser analizado separadamente o bien, en determinados casos, las respuestas de un conjunto de ítems Likert pueden sumarse y obtener un valor total.

CUADRO N° 01

GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL

Descripción	MB		B		R		D		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1.- Como califica usted el liderazgo de su institución?										
2.- ¿Cuál es su opinión sobre la administración institucional										
3.- ¿La toma de decisiones institucionales por parte de la autoridad son apropiadas y oportunas?										
4.- ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre los docentes?										
5.- ¿Su relación con los demás colegas docentes de la Institución como las conceptúa?										
6.- ¿Considera que existe solidaridad entre los docentes al asumir un problema institucional?										

CUADRO N° 02

ACERCA DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
11.- Me identifico con las metas de la Institución										
12.- Me identifico con los fundamentos de la visión institucional en mi trabajo										
13.- Me identifico con los valores de la Institución										
14.- Conozco los fundamentos de la misión institucional de mi trabajo										

CUADRO N° 03

EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS DOCENTES

ÍTEMS										
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En regular acuerdo		En desacuerdo		Total	
7.- Siento identidad y sentido de pertenencia con mi institución.										
8.- Existe deterioro en las relaciones de trabajo										
9.- Siento inestabilidad laboral										
10.- Me siento motivado para trabajar en la Institución										

CUADRO N° 04
SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
15.- Siento que mis superiores se preocupan de mi campo personal										
16.- Estoy dispuesto a trabajar en horario extra al exigido por la ley										
17.- Recibo estímulos suficientes y oportunos por mi trabajo										
18.- El trabajo que realizo es importante para la institución										