

**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
LAMBAYEQUE
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



TESIS

**“ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE GESTIÓN
INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE
EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO
“DANIEL VILLAR” DE CARAZ, REGIÓN ÁNCASH, 2016”**

AUTOR: Lic. PEDRO DE LA CRUZ SÁNCHEZ

ASESOR: Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGÓN

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

CARAZ– PERÚ

2019

TESIS

“ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “DANIEL VILLAR” DE CARAZ, REGIÓN ÁNCASH, 2016”

PRESENTADA POR:

Lic. Pedro De La Cruz Sánchez
AUTOR

Dr. Dante A. 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:

Dr. Manuel Bances Acosta
PRESIDENTE

Dra. Yvonne de F. Sebastiani Elias
SECRETARIA

Dra. Maria Elena Segura Solano
VOCAL

DEDICATORIA

Mi gratitud a Dios por brindarme vida y salud en este mundo tan complejo.

PEDRO.

A la memoria de mi Adorado Hijo WILLIAM, con mucho cariño y amor, por su inmensa actitud humana, por guiar e iluminar mi camino y darme la suficiente fuerza para seguir mejorando el camino por donde recorro, en tanto aún Dios me dé vida.

PEDRO

A la memoria de mis padres JUANA y DIONICIO quienes siempre anhelaron de mí, la constante superación.

PEDRO

Con afecto y cariño a mi hija Diana y mi esposa Margarita, por compartir el resto de mi vida y expreso gratitud por su comprensión.

PEDRO

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de investigación es el resultado del continuo esfuerzo de superación profesional, sobre la base de no dejar las cosas así como está sino de mejorarlo, esa es nuestra misión en este mundo, pero no en forma aislada sino siempre con la gran influencia de la familia, la comunidad y la sociedad en general. Mi inspiración estaba fijada en mi Amado Hijo WILLIAM, mi hija Diana y mi esposa Margarita a quienes brindo mi infinito agradecimiento, reconocimiento espiritual por su comprensión y apoyo incondicional.

Mi agradecimiento sincero y un especial reconocimiento al Dr. Dante A. Guevara Servigón, por brindarme su asesoramiento, dedicar su tiempo, profesionalismo y experiencia para hacer realidad con la culminación del presente trabajo que me ha permitido poseer una visión amplia del campo epistemológico de la gerencia organizacional, en este mundo planetarizado, complejo, pluridisciplinario y multifacético.

También mi especial deferencia y agradecimiento a mis colegas, personal administrativo y estudiantes del IESTP "Daniel Villar", quienes pudieron darme sus buenos deseos y apoyo para cristalizar el presente trabajo que de seguro será útil y provechoso.

PEDRO DE LA CRUZ SÁNCHEZ

ÍNDICE

RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL, DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL NIVEL INTEGRAL INTERCULTURAL BILINGÜE	13
1.1.- UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	13
1.2.- SURGIMIENTO DEL OBJETO DE ESTUDIO	19
1.3.- PRINCIPALES MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	22
1.4.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	24

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	27
2.1.- FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DE LA GERENCIA EDUCATIVA	27
2.2.- FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS	29
2.2.1.- El rol del liderazgo pedagógico en la gestión institucional participativa	29

2.3.-TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	32
2.3.1.- Teoría del sistema de administración de Rensis Likert	32
2.3.1.1.- Los sistemas de administración de Rensis Likert	35
2.3.1.2.- Sistema 4 T (MOT: Modelo de Organización Total)	44
2.3.2.- El liderazgo transformacional de Burns y Bass	46
2.3.2.1.- Componentes del concepto	47
2.3.2.2.- Características del liderazgo transformacional	48
2.3.3.- Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord	50
2.3.3.1.- Variables centrales del modelo de Weisbord	52
2.4.- BASES CONCEPTUALES	55
2.4.1.- Clima organizacional	55
2.4.2.- Dimensiones del clima institucional según Litwin y Stringer	57
2.4.3.- Clima organizacional y cultura organizacional	59
2.4.4.- El comportamiento organizacional	61

CAPÍTULO III

“ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “DANIEL VILLAR” DE CARAZ, REGIÓN ÁNCASH, 2016”

3.1.- RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO	63
3.2.- DISEÑO DE LA PROPUESTA	68
3.2.1 Acerca de la estrategia metodológica	68
3.2.2.- Descripción de la propuesta	69
3.2.3.- Diseño metodológico	70
3.3.- EL MODELADO DE LA PROPUESTA	75
3.3.1.- Representación gráfica del modelado teórico de la propuesta	75
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXO N°:01: CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	82
ANEXO N°:02: CUESTIONARIO DE MEDICIÓN PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	85

RESUMEN

Las estrategias de gestión utilizadas constituyen uno de los factores más importantes para alcanzar un óptimo clima y bienestar en la organización. La gerencia es el criterio clave para guiar a las organizaciones sociales y al talento humano; la gerencia es la que traza la filosofía social de la organización en busca de la integración, funcionamiento, participación sobre la base de un concepto de bien común. El clima institucional está asociado al tipo de gestión de la organización existiendo entre ambas una simbiosis. En ese sentido, el uso de estrategias tradicionales o convencionales de gestión que tienen relación con el negativo clima de la organización y con el nivel de participación del docente. Para una mejor comprensión de esta problemática ha sido necesario apoyarse con enfoques teóricos que van desde el nivel epistemológico, complementados con los aportes teóricos pedagógicos y aportes teóricos relacionados con la estrategia de gestión institucional. El diseño de la propuesta se sustenta en el liderazgo transformador de Burns y Bass, y en el sistema administrativo de Rensis Likert; a su vez, estas teorías están complementadas con el modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord y la Escala Likert.

Palabras clave: Gestión institucional; clima institucional, liderazgo transformacional, clima organizacional.

ABSTRACT

The management strategies used are one of the most important factors in achieving optimum climate and well-being in the organization. Management is the key criterion for guiding social organizations and human talent; the management is the one that traces the social philosophy of the organization in search of the integration, operation, participation on the basis of a concept of common good. The institutional climate is associated with the type of management of the organization, with a symbiosis between them. In that sense, the use of traditional or conventional strategies of management are related to the negative climate of the organization and to the level of participation of the teacher. For a better understanding of this problem it has been necessary to rely on theoretical approaches that go from the epistemological level, complemented with the theoretical pedagogical contributions and theoretical contributions related to the institutional management strategy. The design of the proposal is based on the transformative leadership of Burns and Bass, and on the administrative system of Rameses Likert; in turn, these theories are complemented with the organizational diagnostic model of the six squares of Marvin Weisbord and the Likert Scale.

Keywords: Institutional management; institutional climate, transformational leadership, organizational climate.

INTRODUCCIÓN

La gestión constituye más que una simple forma de planificación o administración: involucra un cambio en el modo en que pensamos, actuamos, sentimos; en suma, un cambio en la forma de ser de los individuos y de las organizaciones. La filosofía de la educación tiene como perspectiva el no privilegiar el sentido de lo económico y lo político o de lo social, sino en lograr que cada persona pueda convertirse en un actor autónomo, mediante el respeto a la diversidad cultural y a la vez a acceder a todos los conocimientos científicos y técnicos, y en la búsqueda de lo colectivo. Como dice G. Álvarez (1992), la educación traza sus objetivos en función de la búsqueda de nuevas libertades y capacidades de elección, es decir de poder gestionar sus vidas desde lo educativo y estas en colectivo.

La gestión aparece como una forma de hacer frente a la nueva realidad donde la libertad y la autonomía hacen parte de la sociedad de la información y del conocimiento. Asumir una gestión de una organización implica a su vez inyectarle implícitamente una filosofía de gestión, una práctica de modelo, paradigma o perspectiva teórica a la conducción de la organización. Asumimos que no hay una especie de neutralidad o de una gestión carente de un pensamiento filosófico. De ello, se deriva si la organización tiene una orientación de carácter vertical u horizontal, si es democrático-participativo o es permisivo o coactivo, o es de una gestión integradora.

El **problema** planteado fue de la siguiente forma: ¿De qué manera, las estrategias metodológicas de gestión institucional participativas fortalecen el clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz, en la región Áncash? Como fundamentos pedagógicos, se tiene al liderazgo educativo de Kenneth Leithwood; como aportes teóricos relacionados con las estrategias transformadoras de gestión y el clima organizacional se utilizan los aportes de la teoría el liderazgo transformacional de Burns y Bass; la teoría del clima

organizacional de Rensis Likert; y el modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord.

El **objeto de estudio** fue considerado como el proceso de gestión institucional. Y el **campo de acción** quedó establecido en estrategias metodológicas de gestión institucional participativa para fortalecer el clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz, en la Región Áncash.

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 fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación son los **fundamentos epistemológicos de la gerencia organizacional**, en particular las relacionadas con el factor humano, con el talento humano, con las personas que la integran, y muy en especial con el gestor, gerente o directivo que hace posible que la institución funcione.

Los objetivos planteados son: **Objetivo general:** Diseñar estrategias metodológicas de gestión institucional participativa sustentada en la teoría del sistema administrativo de Likert, la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass y el modelo de las “seis cajas” de Weisbord, Marvin, para mejorar el clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz, en la Región Áncash.

Los objetivos específicos son: a.- Elaborar un diagnóstico situacional para conocer las características del clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz, en la Región Áncash, b.-Proponer estrategias metodológicas de gestión institucional participativa para mejorar el clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz, en la Región Áncash.

La **hipótesis** a defender consiste en: Si se diseñan estrategias metodológicas de gestión institucional participativa sustentada en la teoría del sistema de administración de Likert, en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, y en el modelo organizacional de “seis cajas de Weisbord, Marvin; entonces es posible mejorar el clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz, en la Región Áncash.

El presente informe de tesis está organizado en tres **capítulos**: En el primer capítulo se presenta el diagnóstico de la realidad provincial y se presentan 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 relacionados con el problema de investigación. En el tercer capítulo se presenta la propuesta, sus fundamentos, su modelo teórico y operativo. Finalmente presentamos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes.

El autor

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL, DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL NIVEL INTEGRAL INTERCULTURAL BILINGÜE

1.1.- UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

- La región de Áncash

Es una circunscripción de gobierno Regional del Perú situada en la parte central y occidental del país. Comprende tanto de zonas altas de la Cordillera de los Andes como parte del Desierto costero peruano. Colinda con el Océano Pacífico por el Oeste y limita con los departamentos de la Libertad por el Norte, Huánuco por el Este y Lima por el Sur. La historia de Áncash, está vinculada a las tradiciones culturales más tempranas del antiguo Perú, desde el desarrollo de las tradiciones Líticas del Arcaico hasta las áreas de influencia de las civilizaciones Caral-Supe y Chavín de Huántar. Antropológicamente, conserva diversas costumbres y tradiciones, especialmente en la música, el folclor y las fiestas costumbristas.

El departamento fue creado en 1821 como departamento de Huaylas, de manera provisional. El 12 de junio de 1835, Salaverry establece el departamento de Huaylas; pero no considera como provincia a Huari, que lo era desde 1821, dicho nombre fue cambiado en conmemoración al sitio de un conflicto armado. La etimología del vocablo Áncash proviene del quechua regional “Áncash”, significa liviano -tal como se comprueba en el “Diccionario Quechua Áncash-Huaylas” (1976) editado por el Ministerio de Educación-. Esta denominación se debe a una decisión de Agustín Gamarra, quien quiso honrar la victoria de la expedición chileno-peruana, comandada por Manuel Bulnes, sobre el ejército peruano-boliviano, comandado por Santa Cruz.

Los altos niveles de desarrollo social y cultural alcanzados en el norte del Callejón de Huaylas, definen con seguridad su carácter ciertamente

formativo, con respecto al posterior desarrollo maduro de la cultura Chavín. Los chavines fueron buenos agricultores (construyeron grandes canales de regadío y produjeron maíz en vasta escala, además, de otros cultivos) y utilizaron el telar, elaborando vestidos de algodón con adornos de lana. Además, se distinguieron por las tallas de símbolos y esculturas de figuras zoomórficas y antropomórficas en piedra, ornando grandes fortalezas y templos, como el Templo de Chavín, declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Unesco. En la actualidad debido a sus restos arqueológicos y a su geografía privilegiada con sus glaciares y picos nevados que sobrepasan los 6 000 m. de altura constituye uno de los más importantes centros turísticos del Perú.

- **El Distrito de Caraz**

El distrito de Caraz cuenta con una población de 25,248 habitantes. La actividad económica principal es la agricultura, entre los principales recursos agrícolas tenemos: maíz, trigo, papa, cebada, olluco, quinua, etc., entre las frutas: manzana, naranja, melocotón, fresa, chirimoya, etc. En la ganadería destaca el ganado vacuno y en minería el carbón de piedra.

- **La IESTP “Daniel Villar”**

Con la participación activa del CODEI Caraz, y el apoyo en Gestión del Diputado Doctor Raúl Meneses Villón y otras personalidades, se logró la creación del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” con R.M. N° 752-84-ED, durante el segundo Gobierno del Arquitecto Fernando Belaunde de 25 de julio de 1984, en el que se autorizaba para que funcione 6 Carreras Profesionales: Contabilidad, Electricidad, Electrónica, Producción Agrícola, Mecánica de Producción y Mecánica Automotriz; sin embargo, por falta de implementación e infraestructura, no funcionaron las 02 últimas, a partir de 1988, se incrementa la Carrera Profesional de Enfermería Técnica. El 02 de septiembre del año 1984, en la ciudad de Caraz con gran expectativa inició sus labores el Instituto Superior Tecnológico Público “Daniel Villar”, la Dirección recae en la persona del Ing. Wilfredo Cortez Ávila (1984 –

1994), quien inició la ardua tarea de reconstrucción de la infraestructura y funcionamiento académico con el apoyo decidido de su personal, alumnos y la comunidad caracina. Desde el año 1995 a marzo de 2003, la encargatura de la dirección fue asumida por el Ing. Holger Torre Cano, en base a un diagnóstico efectuado realizó gestiones para la rotación de las especialidades de Electrónica por Computación e Informática; Agropecuaria por Construcción Civil y Contabilidad por Secretariado Ejecutivo. El año 2003, la Dirección es encargada a la Lic. Carmen del Rosario Velásquez Huerta, en su gestión cambió la cobertura de los ambientes de adobe, con estructura metálica y techo de calaminas.

Los Años (2004 – junio-2009), estuvo encargado de la dirección del ISTP” Daniel Villar” el Ing. Juvencio Yauri Támara, quien con los Recursos Directamente Recaudados y diversas gestiones a la Municipalidad Provincial de Huaylas, inició la fase de modernización de la infraestructura contándose a la fecha con 09 aulas de material noble, laboratorio de computación e Informática y tópico de Enfermería. Por gestiones, el Ministerio de Educación mediante la Resolución Directoral N° 0061-2006-ED, con el cual ha revalidado cuatro (04) Especialidades: Computación e Informática, Mecánica-automotriz, Enfermería técnica y Secretariado ejecutivo. A través del Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre la Municipalidad Provincial de Huaylas – Caraz y el ISTP “Daniel Villar”, para la apertura de las carreras profesionales Guía Oficial de Turismo y Producción Agropecuaria, que ha iniciado su funcionamiento en el 2008, el pago de los docentes lo realiza la Municipalidad Provincial de Huaylas. Durante el año 2009, asumió la Dirección del instituto el Ing. Luis Torres Alegre.

Desde el 2010 al 2013, una vez más asumió la Dirección General el Ing. Hólger Torre Cano. Desde el año 2014 a 2016, estuvo a cargo como Director General, el Ing. Juvencio A. Yauri Támara. Cabe resaltar que el año 2009 el Instituto asumió un reto de desarrollar un Nuevo Diseño Curricular Básico, por Competencia y mediante el sistema modular, bajo la modalidad Experimental, dejando de lado el sistema de formación por

asignaturas y objetivos, con el cual se venía trabajando desde 1984. A partir del año 2009, se dieron muchos cambios, tal es así que el 2010 autorizaron a nivel nacional a todos los Institutos a desarrollar un Nuevo Diseño Curricular Básico, caracterizándose una formación por Competencia, modular, Créditos y con certificación modular sucesiva. Finalmente, otro de los retos asumidos por esta casa de estudios, a mérito de la RVM N° 069-2015-MINEDU, durante el año 2016, se ha elaborado cinco planes de estudios: Producción Agropecuaria, Mecatrónica Automotriz, Enfermería Técnica, Arquitectura de Plataforma y Servicios de la Tecnología de la Información y Administración de Empresas, los cuales han sido remitidos al Ministerio de Educación. De las cinco carreras profesionales que oferta actualmente el Instituto, Computación e Informática, Mecánica automotriz, Secretariado Ejecutivo y Enfermería Técnica están revalidadas mediante la Resolución Directoral N° 0061-2006-ED, excepto Producción Agropecuaria

Personal docente y estudiantes del IESTP. “Daniel Villar”

La plana docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar”, cuenta con un Cuadro de Asignación de Personal y su respectivo Presupuesto Analítico, en estos instrumentos están contemplados 21 plazas orgánicas con jornada laboral 40 horas, entre directivos, jerárquicos y docentes; de los cuales diecisiete son nombrados y cuatro semestralmente se contratan. Sin embargo, hay horas denominada “bolsa” para estos se contratan en cada semestre, ocurriéndose variación en uno u otro. Esta casa de estudios cuenta con nueve plazas orgánicas del área Administrativa, de los cuales siete están nombrados y dos se contrata anualmente, mediante procesos de concurso. En cuanto a los docentes nombrados que son en total diecisiete poseen el 100% son egresados del nivel superior universitario; de profesiones como: Lic. en Enfermería, Ing. Agrónomo, Economista, Ing. industrial, Ing. Químico, Asistente Social, Lic. en Educación, Ing. Electrónico y bachilleres en Economía, Mecánica Automotriz; más del 50% de los docentes poseen estudios de post-grado.

Cuadro 01
Personal Docente del IESTP “Daniel Villar”

DESCRIPCIÓN	2016-I	2016-II
Docentes Estables Nombrados	17	17
Docentes Estables Contratados	04	04
Docentes Contratados por Horas	15	14
Personal Administrativo Nombrado	07	07
Personal Administrativo Contratado	02	02
TOTAL	45	44

Fuente: Dirección del IESTP “Daniel Villar”

Estudiantes

En el Cuadro N° 02, se presente el número de estudiantes matriculados durante el I-semester, de los últimos siete años, 2010-2016

Cuadro 02
Estudiantes matriculados por carrera profesional del IESTP “Daniel Villar” 2010-2016

Estudiantes matriculados	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA	84	94	94	83	105	100	88
ENFERMERÍA TÉCNICA	101	95	89	83	78	80	76
MECÁNICA AUTOMOTRIZ	72	72	73	72	70	92	72
SECRETARIADO EJECUTIVO	82	85	89	94	93	74	91
PRODUCCIÓN AGROPECUARIA	69	75	62	66	66	63	51
GUÍA OFICIAL DE TURISMO	52	22	25	14	12	00	00
TOTAL	460	443	432	412	424	409	378

Fuente: Dirección del IESTP “Daniel Villar”

Infraestructura y Equipamiento

a) Infraestructura: El IESTP “Daniel Villar” para su funcionamiento cuenta con un local principal, en un área total de 3781,89 m², ubicada en

el Jirón Sucre N° 124, zona urbana de la ciudad de Caraz. El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar”, cuenta con un fundo ubicado a 02 Km. de Caraz; ubicado en el Fundo “La Rinconada”, posee una extensión de 102,04 hectáreas. En esta, se tienen instaladas manzano, naranjo, palto, melocotonero. Se tiene instalada una Granja de Cuy con una población aproximada de 300 cabezas, 01 hectárea de alfalfa. También se dispone la crianza de ganada vacuno, porcino, aves, etc. la dificultad que se tiene es la carencia de agua, por ubicarse en las faldas de la cordillera negra del Callejón de Huaylas.

Capacidad Instalada

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Aulas	09
Carreras Profesionales	05
I. Oficina de Jefatura	06
Docentes	40-45
II. Laboratorio de Cómputo	01
Metas de Atención por la mañana (semestres)	09
Metas de Atención por la tarde (semestres)	06
Biblioteca	01
Servicios Higiénicos uso docentes	01
Servicios Higiénicos uso estudiantes	01

b) Equipamiento

- Enfermería técnica: Posee un tópico debidamente equipado.
- Computación e informática: Posee un centro de cómputo, con máquinas modernas y taller de ensamblaje.
- Mecánica automotriz: posee un taller mecánico (con deficiente implementación), en mérito del cual los alumnos realizan sus prácticas en talleres mecánicos.
- Producción agropecuaria: posee un fundo agropecuario de 102,04 hectáreas, óptimamente implementado con riego tecnificado y módulos de animales mayores y menores.
- Secretariado ejecutivo: Tiene laboratorio secretarial y centro de cómputo

Misión y Visión

a) Visión

Al 2021 El IESTP” Daniel Villar”, en el subsistema educativo, será uno de los pilares fundamentales del desarrollo sostenido, sustentable y equitativo, del sector productivo y empresarial del Perú.

b) Misión

Somos una Institución educativa acreditada, que ofrecemos servicios de Educación Superior Tecnológica, pertinente y de calidad con cobertura nacional; dentro de una infraestructura educativa y productiva moderna, implementada; docentes especializados, motivados y comprometidos con la formación de profesionales técnicos líderes, innovadores, emprendedores que coadyuve a la formación de una sociedad más justa y humana.

c) Valores Institucionales

A fin de guiar y orientar acciones cotidianas de toda la comunidad Villarina, nuestro Instituto define los siguientes valores institucionales: Amor, honestidad, responsabilidad, solidaridad, libertad, autoestima, identidad, puntualidad, justicia, ética y cuidado del medio ambiente.

1.2.- SURGIMIENTO DEL OBJETO DE ESTUDIO

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 relacionan al clima en las organizaciones. De acuerdo a

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, A su vez, 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.”

G. Denison (1991), en su definición enfatiza en las características descriptoras de la organización, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo. Denison 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 a ser tomado en cuenta en las organizaciones porque permite mejorar la eficacia de las mismas. En ese sentido, Alfred Marchant (2010) 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”.

Por su parte, 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. En ese sentido, 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.

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.

Según Toro, (2001); y Herrada, (2004) en los estudios del clima organizacional dicen que es recomendable tomar como enfoque al integrado, por cuanto permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización. Se justifica también su empleo, al considerar que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias, generadas o establecidas por personas, su modelo y su estructura son

mucho más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera.

Es importante destacar que entre el clima y la gestión organizacional existe una íntima relación. Al respecto, R. Tellez, R (2005) en su trabajo “La Influencia del Clima Organizacional en la Calidad de la Educación. Ser profesor Universitario”. sostiene que en muchas universidades latinoamericanas ha prevalecido la insuficiencia presupuestaria, la cual ha incidido negativamente en el funcionamiento de las actividades, en lo referente al desabastecimiento de bibliotecas, abandono de la planta física, obsolescencia de laboratorios docentes y de investigaciones, deterioro de los planes de formación profesional, reducción de los programas de servicios estudiantil, disminución de la plana profesoral activa y disminución importante de las condiciones socioeconómico de los docentes, todo ello y más, desembocan en una percepción negativa de la plana docente respecto a la calidad de la gestión de la organización.

1.3.- PRINCIPALES MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

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 está de espaldas a la realidad social y cultural, y que además de eso, se están convirtiendo en órganos corporativos y burocráticos. En razón de ello existen múltiples apreciaciones que asumen que la educación peruana precisa adecuarse a los cambios para crear nuevos paradigmas institucionales, de gestión académico-administrativa, direccionando sus objetivos a las necesidades societarias emanadas de un contexto veloz e imprevisible de transformaciones globales. Al respecto, 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.

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.

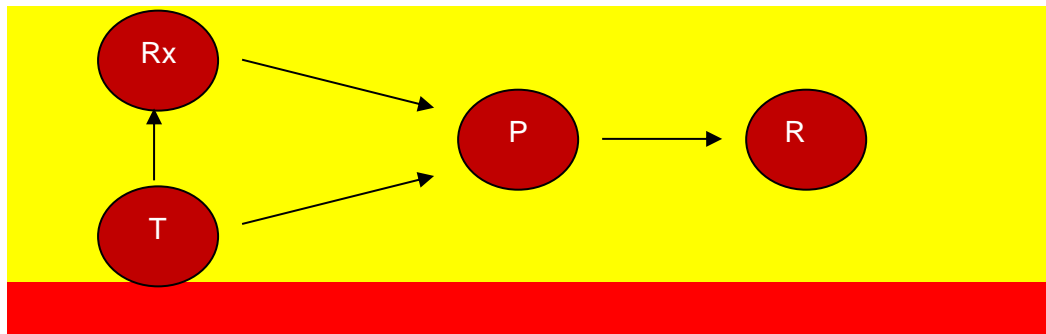
Por lo expuesto, podemos inferir que las instituciones educativas públicas y privadas del país necesitan propuestas teóricas, nuevos conceptos, así como nuevos paradigmas administrativos relativos a la gestión, clima y comportamiento institucional, a fin de conocer cuáles son sus interrelaciones con 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.

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz no es ajena a la problemática expuesta, ya que se puede apreciar que los docentes de las diversas especialidades expresan displicencia para desarrollar sus funciones académicas y administrativas; existe, un clima laboral carente de un verdadero compañerismo y de ayuda solidaria entre los docentes; se percibe que varios docentes son renuentes al trabajo de integración institucional; el estilo de trabajo institucional es segmentado e individualista, no hay trabajo en equipo, no existe por parte de ellos un involucramiento institucional para desarrollar proyectos colectivos; no se identifican con su institución. Así mismo, se evidencia no solo la ausencia de un liderazgo institucional, sino también, la predominancia de una gestión autoritaria por parte de los gestores directivos de la institución. Se percibe que las relaciones interpersonales entre los docentes se resquebrajan sistemáticamente produciendo un clima organizacional áspero y renuente a una real integración.

1.4.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Diseño de investigación.

La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Básica, de Tipo descriptivo-propositivo. De acuerdo a la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal.



Leyenda:

Rx: Clima organizacional

T: Estudios o modelos teóricos.

P: Estrategias metodológicas de gestión institucional participativa

R : Realidad transformada

Población y muestra.

Población:

En el contexto de la investigación, la población estuvo conformada por el personal directivo, docentes y administrativos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz, de la Región Áncash. **N = 44**

Muestra:

La muestra de Estudio, está constituida por la totalidad de docentes (23) del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz, Región Áncash. **n = 23**

Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La recolección de datos, en función de los indicadores de las variables de estudio, se llevaron a cabo a través de las siguientes técnicas e instrumentos: Encuestas, diseñada y aplicada a los miembros de la muestra, con la finalidad de recolectar la información de interés para la investigación.

Técnica de gabinete: Se utilizaron los siguientes instrumentos:

Esta técnica hace posible aplicar instrumentos para la recolección de Información para dar solidez científica a la investigación, utilizando para el Fichaje.

Fichas Textuales:

Es 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 Bibliografías:

Es la que contiene los datos suficientes para la rápida identificación de los libros consultados.

Fichas de Resumen:

Es la que el investigador usó para sintetizar una parte de un libro o su totalidad.

Técnica de Campo:

Se utilizaron documentos debidamente estructurados que sirvieron para recoger información pertinente y coherente en la solución de las variables.

Análisis estadístico de los datos:

Para el procesamiento de los datos se utilizó un Plan de análisis estadístico descriptivo, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales.

De la información presentada en este capítulo se concluye que:

1.- Las condiciones socioeconómicas de la ciudad de Caraz se destacan por ser el eje comercial y agropecuario muy importante de la región de Áncash.

2.- Las estrategias de gestión institucional influyen de modo negativo en el clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz, región Áncash, por lo que resulta indispensable realizar una propuesta de intervención que contribuya a revertir esta situación.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA

2.1.- FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DE LA GERENCIA EDUCATIVA

El constructo gestión, nacida de la administración empresarial se ha convertido en el eje de cambio en las instituciones. Según Henry Giroux, y Ramón Flecha (1992: 108); “la gestión constituye más que una simple forma de planificación o administración: involucra un cambio en el modo en que pensamos, actuamos, sentimos; en suma, un cambio en la forma de ser de los individuos y de las organizaciones. A su vez, J. González y L. Rodríguez (2014), afirman que “todo proceso posible de ser identificado, clasificado y estudiado tiene que ser gerenciado. La excelencia, la calidad total, la autonomía, el liderazgo, la innovación, son parte de los aspectos que forman la gestión”.

La epistemología, en tanto filosofía de la gestión educativa, según Flavell, J. H. (1985) se preocupa entre otros aspectos, de analizar los conceptos de la realidad y de la verdad y su relación con la ciencia, reflexionar sobre el rol práctico, social y político de la ciencia. En esta perspectiva, para la construcción epistemológica de la gestión educativa se toma como base la siguiente idea orientadora: La gestión educativa, en cuanto a método y técnica, se basa en los conocimientos teóricos provenientes de otras ciencias como la administración, la sociología y la psicología educativa.

En los tiempos actuales, filosofía de la educación tiene como perspectiva el no privilegiar el sentido de lo económico y lo político o de lo social, sino en lograr que cada persona pueda convertirse en un actor autónomo, mediante el respeto a la diversidad cultural y a la vez a acceder a todos los conocimientos científicos y técnicos, y en la búsqueda de lo colectivo. Como dice G. Álvarez (1992), la educación traza sus objetivos en función de la búsqueda de nuevas libertades y capacidades de elección, es decir de poder gestionar sus vidas desde lo educativo y estas en colectivo.

La gestión aparece como una forma de hacer frente a la nueva realidad donde la libertad y la autonomía hacen parte de la sociedad de la información y del conocimiento. Aparece flexible y abierta y permite que cada uno sea responsable y capaz de la toma de decisiones por medio de las organizaciones. La gestión es vista como una solución frente a esa sociedad rígida, estable, jerárquica, que oprime a los sujetos y les impide escoger, crecer y hacer parte, ya que origina las condiciones para el cambio y la ampliación de la capacidad de decisión y acción de las personas. Cada individuo será entonces llamado a construir su propio destino.

La epistemología de la gerencia constituye el estudio acerca del origen, características y aplicaciones de una serie de elementos o categorías epistémicas que conlleva o contiene y con los cuales funciona. Los conceptos, teorías, principios, tecnologías, sistemas, estructuras, recursos, etc. son los elementos que constituyen su marco teórico y con cuya aplicación se dinamizan las instituciones educativas, pero, sobre todos ellos, el factor fundamental lo constituyen los recursos humanos, el talento humano, las personas que la integran, y muy en especial el gestor, gerente o directivo que hace posible que la institución funcione.

Álvarez, M. (2010) manifiesta que “para finales de los años 1980’s en EUA y Europa especialmente, se abandona el interés por los modelos ya sean Tayloristas o mecanicistas, dando paso a una mayor preocupación por los procesos incluyendo las humanas y las tomas de decisiones con nuevas reflexiones a las teorías de las organizaciones. Al respecto, Drucker (1993) establece tres periodos del modelo capitalista: Revolución industrial (1750-1850); revolución de la productividad (1850-1950) y la revolución de la gestión (1950-1980). Es el paso de las corrientes burocráticas a las nuevas necesidades y las formas de llevar a cabo acciones y objetivos en el sector público y privado.

Como podemos inferir de estos y otros aportes conceptuales, la Gerencia pasa a constituir el criterio clave para guiar a las organizaciones sociales, educativas y el talento humano. Uno de los principios axiológicos sobre el

cual se asienta la Gerencia es la libertad, lo cual implica el desarrollo de la personalidad humana libre. Sin embargo, el ejercicio de la libertad individual está socialmente vinculado, lo cual introduce el segundo principio en el que se asienta la calidad de vida humana: la equidad. Es en este sentido que la construcción de una sociedad libre y equitativa basada en la Gerencia implica, por parte de los actores sociales, la combinación correcta del interés individual con el compromiso social. La presente estrategia se fundamenta en la premisa que la participación democrática favorece la definición justa de los espacios de contribución y beneficio individual del esfuerzo humano colectivo. La estrategia se basa, además, en la convicción que la participación democrática favorece la solidaridad y el ejercicio efectivo de la justicia social. Asimismo, la participación democrática favorece la conciencia política y la organización social para la autogestión de la comunidad.

2.2.- FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS

2.2.1.- El rol del liderazgo pedagógico en la gestión institucional participativa.

Asumir una gestión de una organización implica a su vez inyectarle implícitamente una filosofía de gestión, una práctica de modelo, paradigma o perspectiva teórica a la conducción de la organización. Asumimos que no hay una especie de neutralidad o de una gestión carente de un pensamiento filosófico. De ello, se deriva si la organización tiene una orientación de carácter vertical u horizontal, si es democrático-participativo o es permisivo o coactivo, o es de una gestión integradora.

Es en este escenario donde se desarrolla y percibe no sólo las características de gestión administrativa, sino académica; los conflictos asociados a las relaciones interpersonales y al tipo de gestión desarrollado. Se percibe el empeño de la gestión en desear desarrollar los niveles cognitivos y axiológicos del docente, de capacitarlo y actualizarlo en todo lo referente a la calidad de formación educativa y personal. Es decir, todo está interrelacionado. Como dice Antonio Bolívar-Botía. (2010: 81) que en las últimas décadas se han desarrollado distintos modelos de

liderazgo y con ello distintas denominaciones como carismático, visionario, contingente o situacional, moral o ético, participativo o democrático, instructivo o pedagógico, transaccional, transformacional. De todas ellas, la principal conceptualización teórica y práctica ha sido el liderazgo instruccional, educativo o pedagógico, en la medida en que sitúa la acción del líder en las condiciones organizativas y profesionales que mejoren las prácticas docentes del profesorado y, de este modo, los logros académicos del alumnado.

Es en este marco, donde consideramos la utilidad trascendente que tiene el liderazgo pedagógico en la organización, el mismo que es definido por Kenneth Leithwood (2009) “como la capacidad de una organización educativa de lograr buenos aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno todo ello a través de la preparación holística del profesorado”. Lo uno no puede ser posible sin lo otro. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director de la organización, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

Al constructo de liderazgo pedagógico no le es ajeno el liderazgo transformacional; ambos van de la mano; es decir, al tipo de filosofía de gestión transformadora se le impregna en forma natural la filosofía de liderazgo pedagógico; las dos cumplen asociadamente sus roles específicos. Al respecto, Octaedro. Murillo, F. J. (2006:104) comenta que “el liderazgo pedagógico, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones de la organización educativa y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula”. Dice Murillo (2006:105) “el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino

que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula”

Octaedro. Murillo, F. J. (2006) agrega, que podemos entender al liderazgo pedagógico “como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa”. Como dice, Antonio Bolívar-Botía (2010: 83) “la capacidad para el mejoramiento de un establecimiento educativo depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora”. Asume que “las condiciones de ejercicio de la dirección, con distinto grado de incidencia según cada país, están cambiando significativamente. Como tendencia general, de un modelo burocrático centrado en la gestión se tiende a una dirección pedagógica, encaminada al incremento de los aprendizajes y de los resultados del centro escolar. El liderazgo educativo o dirección pedagógica de las escuelas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad de las agendas de las políticas educativas.

Podemos inferir en base a las reflexiones teóricas de Antonio Bolívar-Botía (2010) que los resultados de una praxis de liderazgo pedagógico en el aprendizaje de los estudiantes, dependerán tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido (incorporando a todos los miembros de la organización) que tenga claro a qué dimensiones de la organización dedicar tiempo y atención. Se puede aseverar que a toda institución educativa le es necesaria e implícita un liderazgo institucional, ahora, los resultados u objetivos institucionales alcanzados dependerán de la filosofía y práctica de gestión de la organización por parte de aquellos que la conducen. Como afirma Pozner (1995) “Toda institución educativa necesita de un liderazgo directivo. De persona o personas que asuman la conducción de la organización en

relación a sus metas y objetivos. Para ello se requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Afirma que “un líder que influye, inspire y movilice las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de la institución educativa que queremos, que aspiramos a organizar y conducir en función de los aprendizajes. Para que ello se logre se deberá vincular al trabajo docente, un clima escolar acogedor y la participación de la comunidad educativa”.

Kenneth Leithwood, y David Hopkins (2006) han descrito cuatro tipos de prácticas de liderazgo pedagógico que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos: a.- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo); b.- Desarrollar al personal; c.- Rediseñar la organización; y d.- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje. Evidentemente, si el elemento central es el aprendizaje de los estudiantes, se deben rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora en el aula, al apoyar y estimular el trabajo del profesorado en clase. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones que apoyen la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñan los contextos de trabajo y relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela.

2.3.-TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1.- Teoría del sistema de administración de Rensis Likert.

Rensis Likert, (1946) en base a sus investigaciones realizadas inicialmente, con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; 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.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, 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) 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. Brunet (2004) manifiesta 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.

Rensis Likert 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 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.

Algunas de las características de la “supervisión centrada en los empleados” son:

- 1.- Ejercen un tipo de control general y no tan específico
- 2.- Ayudan a los subordinados para alcanzar mayor productividad
- 3.- Toman en cuenta la opinión de los subordinados
- 4.- Los involucran en los cambios
- 5.- Se orientan más hacia los resultados que hacia los métodos y procedimientos
- 6.- Establecen objetivos y metas de alta productividad que son “alcanzables”

Para medir el ambiente organizacional que está determinado fundamentalmente, por el estilo de Liderazgo, 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.”

2.3.1.1.- Los sistemas de administración de Rensis Likert

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 solo 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.

Sistema I:

- Opera dentro del estilo autoritario explotador
- Se basa en el temor y las amenazas
- La comunicación es desde arriba y hacia abajo
- Existe un importante distanciamiento psicológico entre el superior y el subordinado
- Las decisiones se toman en la cúspide de la organización

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.

Sistema II:

- Opera dentro del estilo autoritario benevolente
- Consigue cumplimiento a través de las recompensas
- Las actitudes del personal son de subordinación hacia sus superiores
- La información fluye generalmente de arriba hacia abajo y muy ocasionalmente fluye hacia arriba limitándose a aquellas cosas que el jefe quiere escuchar
- Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa, pero está prescripto (formalmente) lo (poco) que puede ser

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.

Sistema III:

- Opera dentro del esquema consultivo
- Consigue cumplimiento como consecuencia de las recompensas, ocasionalmente hace uso de ciertos castigos y se busca algún involucramiento
- El flujo de la información comienza a transformarse en comunicación; es tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación hacia arriba que no incluye lo que el jefe quiere escuchar es proporcionada en pequeñas cantidades y en forma muy cautelosa
- Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa y los subordinados pueden tener una cierta cantidad de influencia sobre lo que sucede dentro de sus unidades
- Los subordinados pueden decidir sobre aspectos relacionados con su trabajo

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.

Sistema IV:

- Opera bajo el sistema de gerenciamiento grupal
- La gerencia se maneja con recompensas económicas
- La gerencia pone en práctica un sistema de participación grupal
- La gerencia promueve el involucramiento del personal en establecer altos objetivos de performance
- La gerencia promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos en el trabajo
- La comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba y hacia ambos lados y se realiza sobre base cierta
- Los superiores y subordinados están muy próximos entre sí desde el punto de vista psicológico
- La toma de decisiones dentro de la organización es realizada a través de procesos grupales

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 sí 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. Solo 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)

2.3.1.2.- Sistema 4 T (MOT: Modelo de Organización Total)

El sistema 4 T emerge como consecuencia de la doble necesidad que tienen las organizaciones: Mayor diferenciación y Mayor integración. La organización bajo el sistema 4 T debe manejarse ante estas fuerzas

opuestas a las que hay que sumar el hecho que muchos de sus superiores y resto del personal comienzan a reportar simultáneamente a dos personas lo que va en contra del mandato divino, por decir lo menos.

Se hace imprescindible entonces tener en cuenta que la organización es función de la interacción de grupos de personas que deben actuar en forma coordinada a través de “relaciones de apoyo” entre todos ellos. Los superiores deben dar apoyo a sus subordinados y los subordinados deben aprender a operar pidiendo apoyo a sus superiores, especialmente “bajo situaciones nuevas”.

El trabajo en equipo resulta de fundamental importancia (ya que elimina en mayor medida los conflictos entre las personas). El sistema de interacción-influencia permita detectar los problemas antes que se sientan las consecuencias de los errores, puesto que el grado de compromiso de todos los miembros organizacionales a través de una fluida comunicación, permite manejar termómetros de performance que están visibles a los ojos de todos.

Según Likert (1980) el Sistema 4 T incluye algunas características adicionales que deben sumarse a las que ya tiene el sistema 4 y entre ellas menciona:

Características del “Sistema 4 T”

I.- Acceden a objetivos de performance “altos” en la cabeza del líder que son transmitidos a – y aceptados por - los subordinados

II.- El refrán “El que sabe, sabe... y el que no sabe es jefe” deja de tener vigencia. Todos los superiores deben sobresalir en cuanto a conocimientos y expertise técnico, como así también en aspectos relacionados con la administración y finanzas, y la capacidad de diagnosticar y resolver problemas

III. 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 y formación, y promover inquietudes que se orienten al mejoramiento continuo de su unidad.

2.3.2.- El liderazgo transformacional de Burns y Bass

James Mac Gregor Burns (1978) estableció dos conceptos: "El liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional". James Mac Gregor Burns, (1978) dice que este tipo de liderazgo se presenta cuando el líder apela a los más altos valores morales, para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado. El jefe moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación. Según Burns, el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, rediseños 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.

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 siente 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.



Tomado de: <http://www.encyclopediainanciera.com/habilidades-directivas/liderazgo-transformacional.htm>

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.

De acuerdo a 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.

2.3.2.1.- Componentes del concepto

La gama completa de liderazgo introduce cuatro elementos de un líder transformacional:

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 dé 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 con 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 del líder que plantea 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.

2.3.2.2.- 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

De otra parte, Inmanuel Chiavenato, (2002) opina 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. 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.

Considerando el enfoque de cada una de estas habilidades, el directivo dentro de una institución educativa, deberá canalizar de manera integral estas habilidades a fin de que su gestión se vea fortalecida en la medida en que dirige de manera efectiva a todos los miembros de la organización y logra su integración con el entorno sociocultural adonde se encuentra inmersa la escuela.

2.3.3.- Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord

En su modelo, Weisbord propone otro enfoque de diagnóstico orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema, se encauza en el futuro, en estructurar las tareas que los individuos pueden auto-estructurar y en facilitar el

diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente.



El Modelo de Weisbord mide seis variables: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares; e incluyendo una variable adicional llamada Actitud hacia el cambio, formula preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables. “Los problemas podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros, también por la falta de mecanismos útiles” (French y Bell, 1996).

Mc Gregor, Douglas. (1992): dice que “un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional”. El modelo tiene el propósito de explicar el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. En nuestro caso, el modelo de diagnóstico organizacional comprende el estudio de 9 dimensiones: Planificación, Organización, Dirección, Control, Estabilidad, Autorrealización, Relaciones, Motivación y Consecuencia.

El Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord facilita el diagnóstico del clima organizacional. En el modelo se describe “como una pantalla de radar, señales luminosas que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad”. Marvin Weisbord, describe en su modelo una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Presta

atención a temas tales como: la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación de desempeño. (Burke 1988).

2.3.3.1.- Variables centrales del modelo de Weisbord:

Pérez de Maldonado, I. (1997) dice que los propósitos de una organización “son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social”. En esta perspectiva, la misión y los propósitos se formulan para que perduren junto con la organización, a pesar de ser susceptibles de modificaciones debido a la dinámica de las actividades del entorno y de la propia organización. Se debe tener muy en cuenta que cuando se cultiva la misión, todos los miembros de la organización tratarán no solo de brindar un buen servicio de calidad, sino también de superar sus expectativas y dejarles satisfechos a ellos mismos.

En ese sentido, podemos manifestar que la misión define el papel de la organización dentro de sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y existir. Como dice Mujica de González, Mariálida; Pérez de Maldonado, Isabel, (2007); “solamente con los propósitos o la misión se puede elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones. Si todos los empleados conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la organización”

1.- Propósito: El propósito es cuando la organización determina la responsabilidad de la dirección de la misma, es decir de los encargados de conducirla. Para ello una de las principales interrogantes que necesitan su respuesta es: ¿Qué es la organización? ¿Y hacia donde se dirige?. En las mismas se deben manifestar los propósitos y la misión de la organización; cuyas respuestas a su vez se deben comunicar a sus

subordinados. Una definición de la misión debe dar respuesta a tres preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? A lo que Chiavenato dice que la misión “es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado”.

2.- Estructura: Weisbord asume que la estructura comprende: a.- La distribución de tareas, b.-Las responsabilidades y c.- Las funciones entre todos los niveles del personal. De acuerdo al modelo de Weisbord toda organización requiere de un marco de actuación para funcionar, ese marco está constituido por la estructura orgánica. Al respecto, Marvin Weisbord dice que la estructura de una organización entre otras variables determina muchas veces si la estrategia para brindar un servicio es buena o no. La estructura organizacional se define como la división ordenada y sistemática de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación. En esa perspectiva Álvarez, M. (2010) manifiesta que el diagnóstico de estrategias para brindar servicios, como los educativos, por ejemplo, es necesario conocer cuál es la estructura de la organización. Si bien es cierto que existen muchas definiciones al respecto, sin embargo, en la mayoría de ellas existe algo en común, al afirmar que la estructura es la división, la coordinación y agrupación de las tareas propias de una organización, siendo el organigrama su representación gráfica, que en forma sencilla expresa la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que conforman la organización.

El organigrama es una herramienta útil porque permite a la organización estructurar tareas, puestos, niveles y líneas de autoridad, así como visualizar más fácilmente cuales son las relaciones de las actividades que se desarrollan dentro de la organización”.

Un organigrama considera cuatro aspectos, estos son:

- a.- Tareas:** Muestra la gama de tareas que hay en una organización.
- b.- Unidades:** Representan una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.

c.- Niveles de la organización: El organigrama debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el trabajador de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general.

d.- Líneas de autoridad: son las líneas marcadas en el organigrama que ligan los recuadros del mismo, muestran que puestos o unidades tienen autoridad sobre otros.

3.- Relaciones: Se toma en cuenta un principio sociológico, las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación siempre conduce a alguna especie de conflicto laboral, social, institucional, y esto se puede evitar si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores. Como dice Adair, J. (1992) “la comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización”.

Respecto a los conceptos sobre comunicación tenemos a Stephen P. Robbins (2000) que manifiesta que la comunicación humana “es un proceso mediante el cual se intercambia información, hechos, datos, ideas, opiniones y emociones para tratar de lograr un entendimiento mutuo que se traduzca en cooperación para la acción, dentro de un ambiente de buenas relaciones humanas”. Así mismo Inmanuel Chiavenato, dice que “una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”

Stephen P. Robbins (2000) señala, “para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad. 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”.

4.- Recompensas: Las recompensas o las compensaciones según I. Chiavenato (2007), “sirven para reconocer dentro de la organización el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales”. Las recompensas según Robbins, S; (1990) tienen como finalidad garantizar la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Werther (2008) dice que sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización”.

5.- Liderazgo. - Albañil, A. (2015), dice, para ser un líder efectivo, el gerente de la organización debe adaptar su estilo, para que se ajuste a estas variantes. Este tipo de liderazgo, algunas veces es llamado contingencia o liderazgo situacional. Por su lado, Adair, J. (1992) “enfatisa que el liderazgo es una de las más importantes expresiones de poder en las relaciones sociales, y por consiguiente, en las organizaciones, en las habilidades del líder sin descuidar el entorno del líder” y menciona también que “liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes”.

2.4.- BASES CONCEPTUALES:

2.4.1.- Clima organizacional

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

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.). 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 esta, 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.

2.4.2.- Dimensiones del clima institucional según Litwin y Stringer

Para estudiar el clima institucional, se destaca la técnica de Litwin y Stringer, 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.

2.4.3.- Clima organizacional y cultura organizacional

Sonia Palma Carrillo (2011), en su trabajo “Manual de Escala Clima Laboral” manifiesta, que “el concepto cultura derivado de la antropología y la sociología, se vincula a la acción colectiva de un grupo humano, desarrollado por acciones, decisiones, procedimientos formales e informales que tipifica y explica una serie de comportamientos proyectan una imagen interna y externa que se asocia al éxito organizacional”. A su vez, Kast y Rosenzweig, (1993) considera que no se debe confundir cultura con clima institucional. La primera es un elemento estable en la organización que define el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros de una organización tienen en común. En cambio, el clima es el reflejo actual de esa cultura y de la influencia que el momento coyuntural interno y externo ejerce sobre la organización, y por tanto sobre la cultura. En las organizaciones es imprescindible el diagnóstico para conocer la cultura, el entorno de la misma y los factores que la conforman y conocer en qué nivel se encuentran cada uno de estos, porque de un modo u otro se reflejarán en la productividad.

La formación de una cultura surge desde la visión con la que toda organización se funda para desarrollarse en el marco de la experiencia e interacción con los propios miembros de una entidad y los del entorno. Es así que para E. Schein (1995); “la formación de normas en torno de incidentes críticos y la actuación de los líderes resultan fundamentales en el establecimiento de una cultura institucional.” El Clima institucional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las entidades, para así alcanzar un incremento en su productividad, sin perder de vista el recurso humano. El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc.

Según Méndez Álvarez (2011) la cultura configura al clima organizacional. Cultura comprende un conjunto de valores y creencias compartidas, presupuestos básicos, artefactos culturales. Y creaciones que compartidas por un grupo forman la identidad de la organización. C. Méndez Álvarez (2007) dice que el clima organizacional comprende un conjunto de percepciones globales compartidas por los individuos referentes a las dimensiones estabilidad, autorrealización y relaciones que componen el ambiente de trabajo. La cultura es la causa y el clima la consecuencia, ambos fenómenos se complementan.

En cierta forma el clima es reflejo de la cultura. La cultura determina el clima. El clima influencia la cultura. La cultura influencia el clima, y así sucesivamente. Al respecto F. Martins y E. Canelón (2009) dicen que el clima organizacional es una descripción individual de las condiciones de trabajo, así como también, una medida de las expectativas de las personas en relación al trabajo en una organización y la cultura organizacional se ocupa de las normas, valores, naturaleza de las creencias y fines organizacionales. La primera es menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización. Mientras la segunda es estable permanente en el tiempo y se diferencia porque entran al campo tangible (mitos, ceremonias, ritos) e intangible (valores, presunciones y creencias).

2.4.4.- El comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de la organización. Desde hace décadas los directivos han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Está era la estructura de una organización lineal.

De acuerdo con Stephen Robbins (1999) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. A su vez, K. Davis y J. Newstrom (1991) manifiestan que es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización. Inferimos, de los conceptos anteriormente señalados, que el objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional.

El comportamiento organizacional, según Stephen Robbins (1999) es un estudio sistemático, venciendo la creencia de que el comportamiento ocurre al azar. Está causado y dirigido hacia algún fin que el individuo

cree, correctamente o no, que es beneficio de sus intereses. Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados - conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen.

El comportamiento organizacional basa su importancia en que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la producción de la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de elevada eficacia para la empresa y para la presente investigación favorable para las universidades en estudio. En el caso particular de las organizaciones, dadas las nuevas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio. Es necesario avanzar de las organizaciones burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente existen son las personas.

CAPÍTULO III

“ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “DANIEL VILLAR” DE CARAZ, REGIÓN ÁNCASH, 2016”

3.1.- RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO.

TABLA N° 01
GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL

Descripción	MB		B		R		D		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1.- ¿Cómo 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 cómo 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: Encuesta realizado por el autor

Interpretación:

-En la presente tabla N° 01 sobre la percepción conceptual de los docentes acerca de la gestión y el clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz, región Áncash; 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 ¿Cuál es 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.

TABLA N° 02
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.	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: Encuesta realizado por el autor

Interpretación:

- En la presente tabla N° 02, 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 que se siente motivado para trabajar en la Institución

TABLA N° 03
ACERCA DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

ÍTEMS										
	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: Encuesta realizado por el autor

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.

TABLA 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: Encuesta realizado por el autor

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.

3.2.1 Acerca de la estrategia metodológica

Una estrategia es, en un sentido estricto, un procedimiento organizado, formalizado y orientado a la obtención de una meta claramente establecida. Su aplicación en la práctica diaria requiere del perfeccionamiento de procedimientos y de técnicas cuya elección detallada y diseño son responsabilidades del docente. La estrategia es, por lo tanto, un sistema de planificación aplicable a un conjunto articulado de acciones para llegar a una meta. De manera que no se puede hablar de que se usan estrategias cuando no hay una meta hacia donde se orienten las acciones. La estrategia debe estar fundamentada en una metodología, pero, a diferencia de este, la estrategia es flexible y puede tomar forma con base en las metas a donde se quiere llegar. En su aplicación, la estrategia puede hacer uso de una serie de técnicas para conseguir los objetivos que persigue.

A toda gestión organizacional le es implícita una filosofía de gestión que permite una dirección clara del rumbo u objetivo que ha de tomar la institución. La gestión o gerencia es considerada por la mayor parte de estudiosos como el criterio clave para guiar a las organizaciones sociales y al talento humano sobre la base de un concepto de bien común. Como dice Likert los trabajadores no son aquellos que trabajan en la organización, sino que son la organización en sí. Esta definición implica una filosofía social, inherente en la conducción de una organización, como en nuestro caso lo es el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz, región Áncash. El buen accionar de una gerencia organizacional está en relación con las estrategias que implementa para lograr sus propósitos institucionales. La estrategia se fundamenta en la convicción que la participación democrática favorece la solidaridad y el ejercicio efectivo de la justicia social.

3.2.2.- Descripción de la propuesta.

La propuesta del presente trabajo de investigación está direccionada al clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz, región Áncash. Después de haber realizado un diagnóstico situacional acerca de las estrategias de 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. Existe en el comportamiento docente una actitud de falta de identidad y convicción institucional siendo incoherentes con los objetivos institucionales. La desconfianza, la subordinación y el conflicto destacan como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa. De otra parte, en lo concerniente a la satisfacción laboral, algunos docentes realizan sus actividades sin motivación intrínseca. Existe un clima laboral carente de un verdadero compañerismo y de ayuda solidaria entre los docentes; se percibe que varios docentes son renuentes al trabajo de integración institucional; el estilo de trabajo institucional es segmentado e individualista, no hay trabajo en equipo. Esto se debe en gran parte a la insatisfacción que presentan, pues, no se sienten a gusto con el ambiente institucional en el que laboran.

En esta perspectiva, el reto para los directivos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz, región Áncash 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 participativa 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 Rensis Likert; y el modelo organizacional de “seis cajas” de Marvin Weisbord;

3.2.3.- Diseño metodológico

a.- Recolección de información:

El instrumento con el cual se recogió la información fue el cuestionario sobre el clima organizacional; la misma que se desarrolló basada en la Escala Likert y que consta de 18 preguntas en las áreas más importantes del clima organizacional. El cuestionario fue respondido por los 23 docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz, región Áncash

b.- Población y Muestra.

La población: Del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz, región Áncash; está conformada por 44 personas de las cuales uno es el Director de la Institución, 5 Jefes de Área Académicas, una Asistente Social, 27 docentes, 1 Secretario Académico, una secretaria, 01 Técnico Administrativo I, 05 personal de servicios, 01 auxiliar de Laboratorio y 01 Bibliotecaria. **N=44**

Muestra: Se consideran a 23 docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz, región Áncash. **n = 23.**

c.- Estructura de la gestión institucional participativa



<p align="center">1.- <u>PROPÓSITOS</u></p> <p align="center">¿Cuál es la situación al interior de la Institución?</p>
<p>a.- En el IESTP"DV" ¿Se aprovecha al máximo los recursos con que cuenta la institución (Económicos, humanos, infraestructura, etc.) para generar un servicio educativo de calidad y generar un buen impacto en la ciudad de Caraz?</p> <p>b.- ¿Como docente tiene conocimiento de la misión y la visión del IESTP"DV"?</p> <p>c.- ¿Desde un principio, tuvo conocimiento y le explicaron las reglas y normas que rigen en el IESTP"DV"?</p> <p>d.- ¿En la actualidad por qué tipo de problemas atraviesa el IESTP"DV"?</p> <p>e.- ¿Como docente se identifica y siente compromiso con su trabajo?</p> <p>f.- ¿Considera que el buen desempeño en su trabajo ayuda mejorar la calidad del servicio educativo del IESTP"DV"?</p>
<p align="center">2.- <u>ESTRUCTURA</u></p> <p align="center">¿Cómo nos dividimos el trabajo?</p>
<p>a.- ¿En su trabajo docente considera que los realiza con eficiencia y eficacia?</p> <p>b.- ¿Siente satisfacción al desarrollar sus labores institucionales?</p> <p>c.- ¿Si le ofrecen desarrollar las tareas de otro colega, aceptaría realizarlas como colaboración institucional?</p> <p>d.- ¿Considera que existe equidad en la distribución de las funciones institucionales?</p>

3.- RELACIONES

¿Cómo es el clima social entre los docentes?

- a.- ¿Considera que la gestión institucional es apropiada para la conducción del IESTP"DV"?
- b.- ¿Considera que su Director y/ o jefe hacen toda lo posible para dar solución a los problemas institucionales que se presentan?
- c.- ¿Considera que la relación laboral con sus demás colegas es óptima que provoca un buen equipo de trabajo?
- d.- ¿Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo?
- e.- ¿Su Director o jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?

4.- RECOMPENSAS

¿Cuáles son los incentivos por el desempeño laboral docente?

- a.- ¿Considera usted que se debe promover una política de incentivos o recompensas por el desempeño laboral?
- b.- ¿Considera que si se fomenta una política de incentivos o recompensas mejorará la calidad del servicio docente tanto en lo administrativo como académico?
- c.- ¿Le agradaría que lo feliciten y le otorguen un diploma por mejorar en su labor docente?
- d.-¿Le agradaría más que le otorguen un premio en especie, en dinero por mejorar en su labor docente?

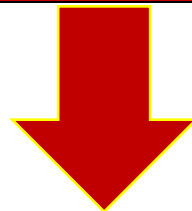
5. LIDERAZGO

- a.- ¿Su Director le brinda apoyo necesario para desempeñar bien su trabajo
- b.- ¿Considera que el director tiene las características de un líder?
- c.- ¿Su director o jefe inmediato le ayuda a resolver sus problemas de trabajo?
- d.-¿En el IESTP"DV" se fomenta innovaciones, mejoras logísticas, alianzas estratégicas con otras instituciones?
- e.- ¿Su jefe le proporciona la información académica y administra cuando le es necesaria?

6.- MECANISMOS ÚTILES

- a.- ¿Se cuenta en la institución con la tecnología e infraestructura apropiada?
- b.- ¿Existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?
- c.- ¿Se siente motivado en tu trabajo?
- d.- ¿Cuenta con la tecnología necesaria para realizar su trabajo
- e.- ¿Se le da algún tipo de orientación o capacitación para poder realizar su trabajo correctamente?

FASE II
COMPONENTES DEL MODELO DE
LIDERAZGO TRANSFORMADOR
(Por Bass y Burns)



La fase II, comprendida dentro del plan de intervención en la gestión organizacional, parte previamente del diagnóstico situacional de la organización (Marvin Weisbord) en consecuencia, se expone los elementos del modelo del liderazgo transformacional de Bass y Burns, interrelacionando ambas teorías; todo ello, a fin de desarrollar el plan de acción de una gestión institucional participativa. Los pasos a seguir son los siguientes:

Paso I	Consideración individual
	EL LÍDER
	-Atiende a las necesidades de cada docente, de cada administrativo.
	- Actúa como un entrenador para el que sigue y escucha a las preocupaciones de los seguidores y necesidades.
	- Da la empatía y apoyo, a su personal docente
	- Mantiene abierta la comunicación y lugares desafíos ante los seguidores.
	-Respeta y celebra la contribución individual que cada docente seguidor puede aportar al equipo de trabajo.
	-Da un apoyo intrínseco a los docentes seguidores que tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal para con sus tareas.
Paso II	Estimulación intelectual
	EL LÍDER
	-Plantea hipótesis, toma riesgos y solicita colaboración de ideas de los seguidores.
	-Estimulan y fomentan la creatividad en sus docentes seguidores.

	<ul style="list-style-type: none"> -Promueve la confianza, la cooperación y la práctica de los valores institucionales -Fomenta el pensamiento creativo y crítico en los docentes.
Paso III	Motivación inspiradora
	EL LÍDER
	<ul style="list-style-type: none"> -Articula una visión que es atractivo y estimulante para los seguidores. -Inspira un alto nivel de motivación, comunicación y optimismo acerca de los objetivos de futuro institucional. -Proporciona la energía que impulsa a los docentes a seguir adelante por la institución. -Tiene visión de futuro con el apoyo de las habilidades de comunicación que hace que se precisa y potencie. -Alienta y fomenta el optimismo sobre el futuro y cree en el desarrollo de las capacidades de sus docentes.
Paso IV	El papel y el modelo de identificación
	EL LÍDER
	<ul style="list-style-type: none"> -Proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a la obra. -Promueve el sentimiento de identificación y pertenencia institucional de su plana docente -Fomenta la mejora de sus capacidades de rendimiento del personal docente -Contagia la confianza y la empatía en sus seguidores -Coadyuva a la Internalización de las actitudes y los objetivos institucionales y actuar en este "espíritu".

3.3. EL MODELO DE LA PROPUESTA

3.3.1 Representación gráfica del modelado teórico de la propuesta.



Como conclusión en este capítulo, el diseño de la estrategia de gestión participativa, puede contribuir eficazmente en la mejora del clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar de Caraz, Región Áncash.

CONCLUSIONES

En el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz, en cuanto a gestión organizacional y clima aboral se observa que existe un liderazgo regular donde la mayoría de las decisiones son inapropiadas e inoportunas, las relaciones interpersonales entre los docentes son regulares y la relación entre docentes es deficiente. Con respecto a sentirse parte del instituto en regular acuerdo de identidad y para trabajar en la institución; así mismo existe deterioro en las relaciones de trabajo e inestabilidad laboral. Acerca de la misión y visión institucional la mayoría de docentes no se identifican con las metas, los valores y desconocen los fundamentos de la misión. Finalmente sobre la satisfacción laboral docente alto porcentaje de ellos, nunca reciben estímulos por su trabajo e interpretan que el trabajo que realizan en su institución no es importante.

La estrategia utilizada el modelo de “seis cajas” de Marvin Weisbord y en los componentes del liderazgo transformacional de Bass y Burns; nos permite a través del diagnóstico situacional de la organización tener por un lado una visión institucional previa; y por otro, exponer la metodología del plan de intervención de la gestión organizacional participativa.

El proceso metodológico para diagnosticar la organización comprende: El propósito, la estructura, las relaciones, la recompensa, el liderazgo, y mecanismos útiles; diagnóstico que nos permite visualizar los diversos componentes de la institución educativa.

La propuesta de intervención de la gestión organizacional se sustenta en cuatro componentes transformadores: La consideración individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora y el papel y modelo de identificación; los mismos que permiten viabilizar un plan de acción hacia una gestión institucional participativa.

RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque permite no solo determinar la situación real de las necesidades, problemas y expectativas de los docentes, a través del diagnóstico organizacional aplicando el modelo organizacional de “seis cajas” de Marvin Weisbord; sino también, contribuye a viabilizar una nueva concepción de gestión organizacional, en base al modelo del liderazgo transformacional de Bass y Burns, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, siendo clima laboral su dimensión esencial.

La estrategia propuesta nos permite destacar la trascendencia de lo que significa gestionar el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Daniel Villar” de Caraz en el cual, el gestor dirigente debe tener, más allá de conocimientos técnicos, administrativos, etc. convicción del rol docente que cumple ¿Por qué se dirige una institución educativa? ¿Para qué se dirige una institución educativa?; ¿Para quién se dirige en una institución educativa?.

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, Diez programas para la gestión y desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Ecoe ediciones segunda edición abril 2006.
- Berthoud, L. y López Morilla.** Clima y Cultura Organizacional. Universidad FASTA ediciones. 2013.
- 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. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. 2008.

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,

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,

Medina, P. (2008). "Reflexiones sobre el liderazgo docente: El liderazgo transformacional en los docentes: una herramienta de gestión. El caso de un colegio cooperativo". V Encuentro Internacional: Las transformaciones de la profesión docente frente a los actuales desafíos, págs. 1-19.

Mujica de González, Mariálida; Pérez de Maldonado, Isabel, 2007; Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la Universidad. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Laurus, vol. 13, núm. 24, pp. 290-304, Caracas, Venezuela

Mujica de González M y Pérez de Maldonado I (2006). Clima Organizacional: Un Indicador de Gestión Universitaria. Tesis Doctoral no publicada. UPEL-UCLA- UNEXPO. Barquisimeto. Venezuela.

Mc Gregor, Douglas. (1992): «El lado humano de la empresa». Sao Paulo: Martín Fontes. Ed. McGraw- Hill. Brasil.

Núñez, Antonio; (2010); Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, Universidad pontificia comillas. Madrid.

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.

Pérez de Maldonado, I. (1997); El clima y la Satisfacción en el Trabajo como fundamentos del éxito de principios del próximo milenio. Conferencia presentada en la 1er. Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Medellín.

- Pérez López, Jesús** (2006). Satisfacción Laboral. España. Prentice.
- Robbins, S;** (1990); La Evolución Histórica del Comportamiento Organizacional.
- Robbins S.** (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México.
- 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.
- 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
- Weisbord, Marvin;** (1993); modelo organizacional de “seis cajas” Ed. EUB, S.L, Barcelona

ANEXO N° 01

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

INSTRUCCIÓN: A continuación, te presentamos cuatro grupos de preguntas relacionadas a: 1) Gestión organizacional y clima laboral; 2) El sentido de pertenencia de los docentes; 3) Acerca de la visión y misión institucional y 4) Satisfacción laboral docente; con un total de 18 preguntas, te pedimos responder asignándole con una X a cada uno de las preguntas de la derecha:

GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL				
Descripción	MB	B	R	D
1.- ¿Cómo 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 cómo las conceptúa?				
6.- ¿Considera que existe solidaridad entre los docentes al asumir un problema institucional?				

EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS DOCENTES				
ÍTEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En regular acuerdo	En desacuerdo
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				

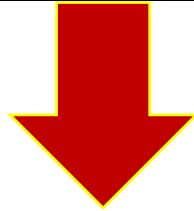
ACERCA DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL				
ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
11.- Me identifico con las metas de la Institución.				
12.- Me identifico con los fundamentos de la visión institucional en mi trabajo.				
13.- Me identifico con los valores de la Institución.				
14.- Conozco los fundamentos de la misión institucional de mi trabajo.				

SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE				
ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
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.				

Muchas gracias por su invaluable colaboración

ANEXO 02

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (Metodología para la construcción de la Escala Likert)



CUESTIONARIO DE MEDICIÓN PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Diseño metodológico.

La investigación consta de una fase básica para comparar factores que comprende un levantamiento de opiniones sobre 36 ítems que se encuentran en la hoja de medición de la gestión, clima y comportamiento organizacional, buscando establecer las relaciones de influencia existentes entre las variables: Gestión, clima y el comportamiento organizacional. Los instrumentos de medición que se utilizaron especialmente para la presente investigación fueron:

- A. Hoja introductoria** informando sobre el objeto total de la investigación, solicitando su colaboración y garantizando absolutamente confiabilidad.
- B. Cuestionario** que hace referencia a las variables socio laborales, donde se exploraron: o Los cargos o La condición de nombrado o contratado
- C. La escala utilizada** evalúa las variables de la investigación. Este instrumento consta de seis posibilidades de respuesta 1, 2, 3, 4, 5, 6, las mismas que tienen juicios cualitativos de valor que será utilizado y adecuado de acuerdo a la respuesta de los informantes, que a continuación detallamos:

POSIBILIDADES DE RESPUESTAS Y JUICIOS CUALITATIVOS A
LAS ALTERNATIVAS

Posibilidad de respuesta	Juicio cualitativo I	Juicio cualitativo II	Juicio cualitativo III
6	-Óptimo (opinión muy favorable)	Muy satisfecho	Concuero totalmente
5	-Muy bueno (opinión favorable)	Satisfecho	Concuero en gran parte
4	-Aceptable (moderadamente)	Más o menos	Más de acuerdo que desacuerdo
3	-Entre aceptable e inaceptable	Insatisfecho	Más desacuerdo que acuerdo
2	-Medianamente deficiente	Muy insatisfecho	Desacuerdo en gran parte
1	-Deficiente (opinión desfavorable)	No sabe	Desacuerdo totalmente

Se estudian 9 dimensiones: Planificación, Organización, Dirección, Control Estabilidad, Autorrealización, Relaciones, Motivación y Consecuencia. De un modo general los 36 indicadores o ítem, se dividieron de la siguiente manera:

GESTIÓN EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA			
<u>Planificación:</u> Visión y la Misión, Objetivos y metas Estrategias y Políticas			
<u>Organización:</u> Estructura Orgánica Tecnología Estructura social			
<u>Dirección:</u> Liderazgo, Toma de Decisiones, Trabajo en Equipo, Competencia			
<u>Control:</u> Proceso de control			
CLIMA ORGANIZACIONAL			
<u>Estabilidad/Cambio:</u> Innovación Claridad Presión Empuje Espacio en el trabajo			
<u>Autorrealización:</u> Recompensa y reconocimiento Responsabilidad Desafío			
<u>Relaciones:</u> Cordialidad Intimidad Identidad Comunicación			

**CUESTIONARIO DE MEDICIÓN PARA MEDIR LA GESTIÓN CLIMA Y
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

INSTRUCCIÓN: A continuación, encontramos una serie de ítems y para responder asignarle con una X a cada uno de los códigos de la escala de 1 a 6, a la derecha de cada pregunta:

1 Desacuerdo totalmente	4 Más de acuerdo que en desacuerdo
2 Desacuerdo en gran parte	5 Concuero en gran parte
3. Más en desacuerdo que de acuerdo	6 Concuero totalmente

**MEDICIÓN DE LA GESTIÓN CLIMA Y COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL**

ITEMS	CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	TOTAL
1. Visión-Misión	¿Conoce la visión, misión de la Escuela Profesional de Educación?							
2 Objetivos-Metas	¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?							
3 Estrategias y políticas	¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?							
4 Estructura orgánica	¿Los procesos y procedimientos internos de la universidad son adecuados?							
5 Tecnología	¿Concuerdan con la tecnología moderna que se vienen implementando en su organización?							
6 Estructura social	¿Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución?							
7 Liderazgo	¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior?							
8 Trabajo en equipo	¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?							
9 Toma de decisiones	¿Participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa?							
10 Competencia	¿Los criterios de selección del se basan en la capacidad y el desempeño?							

11 Proceso de control	¿Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal?							
12 Innovación	¿Su institución viene posicionándose en el mercado universitario?							
13 Claridad	¿Cree usted que las metas, procedimientos, el flujo de trabajo están claramente definidos?							
14 Empuje	¿Considera que su Jefe inmediato se caracteriza por está identificado con su unidad de trabajo?							
15 Presión	¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza?							
16 Condiciones de trabajo	¿Está de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo?							
17. Recompensa/ Reconocimiento	¿Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo?							
18 Responsabilidad	¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?							
19 Desafío	¿Está de acuerdo en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?							
20 Cordialidad	¿Existe en la universidad un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios?							
21 Intimidad	¿Existe un ambiente de intimidad y de relaciones sociales amistosas?							
22 Identidad	¿Tiene un sentimiento de pertenencia con su entidad?							
23 Comunicación	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo?							
24 Logró	¿Está interesado lograr la excelencia en el desarrollo de sus habilidades a merced de sus esfuerzos?							
25 Afiliación	¿Existe su interés por crear, mantener y establecer relaciones personales con sus colegas?							
26 Poder	¿Su jefe inmediato superior ejerce influencias en las actitudes y comportamiento de los trabajadores con el fin							

	de lograr objetivos institucionales?							
27 Agresión	¿Existen desavenencias y controversias entre grupos e individuos en su centro de trabajo?							
28 Autonomía	¿Tiene libertad para realizar su trabajo?							
29 Temor	¿Existe un compromiso compartido en la toma de decisiones en el logro de resultados?							
30 Productividad	¿Los trabajadores controlan la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo, proporcionando retroalimentación de manera tal que puede evaluar y corregir su propio desempeño?							
31 Satisfacción personal	¿Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato?							
32 Rotación	¿Está de acuerdo con las desvinculaciones constantes con el personal?							
33 Ausentismo	¿Existe ausentismo en su centro de trabajo?							
34 Adaptación	¿Considera que la universidad se adapta a la cantidad y complejidad del trabajo académico y administrativo?							
35 Reputación	¿Está de acuerdo que la reputación universitaria de su entidad se encuentra en un nivel satisfactorio?							
36 Accidentabilidad	¿El entorno físico, psicológico y social le permite desarrollar una convivencia grata?							

Fuente: Elaborado en base a: J. M. Sánchez Soto (2005)

Muchas gracias por su invaluable colaboración.