



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA  
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA N° 11136 “SEÑOR DE SICÁN” DEL CASERÍO  
SAPAMÉ, DISTRITO DE ÍLLIMO, PROVINCIA Y REGIÓN DE  
LAMBAYEQUE, 2014”**

**TESIS**

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

**AUTORA:**

**Bach. YANIRA GRACIEL PANTA MENDOZA**

**ASESOR:**

**Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGÓN**

**LAMBAYEQUE - PERÚ**

**2018**

**“ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL  
PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11136 “SEÑOR DE SICÁN”  
DEL CASERÍO SAPAMÉ, DISTRITO DE ÍLLIMO, PROVINCIA  
Y REGIÓN DE LAMBAYEQUE, 2014”**

**TESIS PRESENTADA POR:**

-----  
**Bach. Yanira Graciela Panta Mendoza**  
**AUTORA**

-----  
**Dr. Dante A. Guevara Servigón**  
**ASESOR**

**APROBADO POR:**

-----  
**Dr. Julio César Sevilla Exebio**  
**PRESIDENTE**

-----  
**Dr. Mario Víctor Sabogal Aquino**  
**SECRETARIO**

-----  
**Mg. Sc. Luis Pérez Cabrejos**  
**VOCAL**

**LAMBAYEQUE - 2018**

## DEDICATORIA

***A DIOS:***

*Por ser mi creador, mi guía y mi fortaleza.*

***A José Hilarío:***

*Mi padre, por sus consejos y apoyo incondicional en la ejecución de mis acciones para el logro de mis objetivos de superación profesional.*

***A Yazmela Coral, Milton Hilarío y Alex José:***  
*Mis queridos hermanos que los quiero y agradezco por su apoyo moral.*

***A Brayan y Sujeyly:***

*Con amor a mis hijos, mis preciados tesoros.*

## AGRADECIMIENTO

### *A Dios nuestro Redentor:*

*Porque me brinda salud física y emocional, la sabiduría para superar cada obstáculo que se presenta en mi vida ; fortalece la unión de mi hogar junto a mi padre y mis hermanos, y la armonía de mi vida familiar me motiva a seguir esforzándome en el logro de mis metas trazadas para mi superación profesional.*

### *A mis profesores:*

*Por valorar cada esfuerzo que he realizado para aprender de sus enseñanzas, a mis colegas por las oportunas orientaciones brindadas para el cumplimiento de mis trabajos y sobre todo a mi profesor asesor **Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón**, por la paciencia de sus explicaciones que despejaron mis dudas animándome a mejorar mi trabajo con entusiasmo.*

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se orienta a la mejora del clima organizacional de la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío Sapamé, distrito de Íllimo. En este sentido realizar dicha investigación nos permite conocer las opiniones y actitudes del personal docente, las causas de su desmotivación y del deterioro en sus relaciones interpersonales, entre otros. Esto constituye el contenido y la importancia del presente estudio.

Se observó a través de un diagnóstico situacional la existencia de un clima organizacional inapropiado en el funcionamiento de la Institución Educativa. En esta perspectiva, con la finalidad de contribuir con la mejora del clima organizacional se consideró por conveniente diseñar una estrategia de Liderazgo Transformacional basada en la Teoría del Clima Organizacional como Gestión de Marchant y la Teoría del Sistema de Administración de Rensis Likert. Para contribuir a la solución de este problema se propone el diseño y desarrollo de dos estrategias participativas: La Motivación que inspira el Líder Transformacional; y el Liderazgo y la Cultura de la Organización.

## **ABSTRACT**

The present research is aimed at improving the organizational climate of School N° 11136 “Lord of Sican” of the village Sapamé, Íllimo district. In this sense conduct such research allows us to know the opinions and attitudes of teachers, the causes of their motivation and the deterioration in their interpersonal relationships, among others. This is the content and significance of this study.

The observed through a situational analysis of the existence of an inappropriate organizational climate in the operation of the school. In this perspective, in order to contribute to improving the organizational climate it was considered desirable to design a strategy for Transformational Leadership based on the Theory of Organizational Climate as Marchant Management Theory and Management System Likert Rensis. To help solve this problem the design and development of two participatory strategies are proposed: The Motivation that inspires Transformational Leader; and Leadership and Organizational Culture.

## INTRODUCCIÓN

Para el mundo organizacional las personas y específicamente el comportamiento humano en la organización, continúa siendo un tema sin resolver. ¿Cómo modificar las actitudes del personal?; ¿Cómo lograr que la gente realmente trabaje en equipos?; ¿Cómo disminuir los conflictos que atentan contra la eficiencia?; ¿Cómo desarrollar liderazgos eficientes?; ¿Cómo motivar a la gente?; ¿Cómo hacer para que las intra-comunicaciones sean funcionales y eficientes?; ¿Cómo lograr que las personas desarrollen un alineamiento estratégico con los objetivos de la organización?; ¿Cómo llevar la “misión” y la “visión” desde el cuadro que cuelga en la pared al trabajo cotidiano de cada integrante de la organización? (Robbins, 2004). Éstas y muchas otras interrogantes son necesidades frecuentes en las organizaciones; en particular, en las educativas. Desafortunadamente la mayoría de las veces los funcionarios construyen respuestas intuitivas a estas preguntas y toman decisiones basadas en percepciones subjetivas. No se toma en cuenta que en el clima de toda organización se reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros de la organización, que debido a su naturaleza se transforma en elementos claves del clima. Según Amorós (2007), la importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma sino por el modo como la perciben y se la representan”. Por lo tanto, una misma realidad de la organización puede ser percibida de manera diferente por cada una de las personas que laboran en la misma, según su antigüedad en ella, su nivel de educación, género, etc. Como dice Goncalves (1999), es relevante, entonces, conocer esa percepción colectiva de los trabajadores llamada “clima”, para entender sus acciones y reacciones. Es importante conocer las percepciones de los directivos, docentes, personal administrativo, y demás miembros de la institución sobre las características que le afectan y que les modifican el ambiente general en el cual interactúan. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan de una gran variedad de factores o variables; es por ello que en los

procesos de desarrollo organizacional es muy importante considerar estos factores como lo son: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación; elementos básicos que definen las causas y efectos del clima organizacional.

Es en esta perspectiva donde se inserta nuestro trabajo de investigación denominado “Estrategias de Liderazgo Transformacional para mejorar el Clima Organizacional de la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío Sapamé, distrito de Íllimo” la misma que se plantea el propósito de contribuir a mejorar el clima organizacional mediante estrategias de Liderazgo Transformacional basada en la Teoría del Clima Organizacional como Gestión de Marchant y la Teoría del Sistema de Administración de Rensis Likert.

**El objeto de estudio** es el proceso de gestión en relación al clima organizacional en el nivel primario y secundario. **El campo de acción** lo constituye la estrategia de liderazgo transformacional en los docentes de la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío sapamé, distrito de Íllimo”. **El objetivo general** es Diseñar una estrategia de Liderazgo Transformacional sustentado en la Teoría del Clima Organizacional como Gestión de Marchant y la Teoría del Sistema de Administración de Rensis Likert; para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío sapamé, distrito de Íllimo, en la provincia y región de Lambayeque”.

**Los objetivos específicos** comprenden: Realizar un diagnóstico situacional para conocer las características que presentan los docentes en sus actitudes y relaciones interpersonales; Explicar a través del marco teórico las diversas interrelaciones conceptuales existentes entre las variables, indicadores y conceptos de la investigación; Proponer una estrategia de Liderazgo Transformacional para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío Sapamé, distrito de Íllimo.

**La hipótesis** a defender es: Si se diseña una estrategia de Liderazgo Transformacional sustentado en la Teoría del Clima Organizacional como Gestión de Marchant y la Teoría del Sistema de Administración de Rensis Likert; entonces es posible mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío Sapamé, distrito de Íllimo, en la provincia y región de Lambayeque”.

Los capítulos que comprende el trabajo son tres: **En el primer capítulo** se trata acerca de la ubicación geográfica de la institución educativa; los antecedentes históricos de la región así como de sus características contextuales socioculturales. Asimismo se aborda aspectos concernientes a la institución educativa como son la problemática, la plana docente, los estudiantes, su infraestructura, la misión y visión de la institución. De otra parte se trata sobre el surgimiento del problema así como de las características que presenta el problema. **En el segundo capítulo** se aborda el marco teórico que explica el soporte de la investigación que está basado en diferentes teorías; y **en el tercer capítulo** se aborda los resultados del trabajo de campo así como el diseño de la propuesta de la investigación, finalmente se consignan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos correspondientes.

La autora.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	III
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	IV
<b>RESUMEN</b> .....	V
<b>ABSTRACT</b> .....	VI
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	VII
 <b>CAPÍTULO I</b>	
1.- ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	14
1.1.- Ubicación geográfica.....	14
1.1.1.- Reseña histórica de la provincia de Lambayeque.....	14
1.1.2.- Contexto sociocultural de la provincia de Lambayeque.....	15
1.1.3.- Reseña histórica del distrito de Íllimo.....	19
1.1.4.- Contexto sociocultural del distrito de Íllimo.....	20
1.1.5.- Contexto sociocultural del caserío Sapamé.....	21
1.1.6.- Reseña histórica de la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán”.....	21
1.2.- Surgimiento del problema.....	23
1.3.- Manifestaciones y características del objeto de estudio.....	31
1.4.- Metodología de la investigación.....	34
 <b>CAPITULO II</b>	
2.- MARCO TEÓRICO.....	38
2.1.- Antecedentes bibliográficos.....	38
2.2.- Bases teóricas.....	42
2.2.1.- El Clima Organizacional como Gestión según Marchant.....	42
2.2.1.1.- Clima organizacional.....	43
2.2.1.2.- Características del clima organizacional.....	46
2.2.1.3.- Dimensiones que miden el clima organizacional.....	48
2.2.1.4.- Factores que condicionan el clima institucional.....	50
2.2.1.5.- Factores que afectan el clima institucional.....	52
2.2.1.6.- Impacto en el clima de la organización.....	53

2.2.2.- Teoría del Sistema de Administración de Rensis Likert.....	54
2.2.2.1.- Tipos de clima organizacional según Likert.....	56
2.2.2.2.- Medición del clima organizacional.....	57
2.3.- Bases conceptuales.....	58
2.3.1.- El clima organizacional.....	58
2.3.2.- El liderazgo.....	60
2.3.3.- El liderazgo transformacional.....	61
2.3.4.- El liderazgo institucional.....	62
2.3.5.- Estilos básicos de liderazgo.....	63
2.3.6.- El liderazgo y el éxito de las organizaciones.....	63
2.3.7.- La toma de decisiones.....	64
2.3.7.1.- Etapas de la toma de decisiones.....	65
2.3.7.2.- Componentes de la decisión.....	66
2.3.8.- Los rasgos del líder.....	67
2.3.8.1.- El liderazgo en los centros educativos.....	68
2.3.9.- El liderazgo transformacional en los centros educativos.....	69
2.3.10.- Las exigencias del liderazgo transformacional.....	69
2.3.11.- La comunicación.....	71
2.3.11.1.- Tipos de comunicación.....	71
2.3.12.- Los cambios en la organización.....	74
2.3.13.- Modelos de liderazgo en instituciones educativas.....	79

### **CAPÍTULO III**

3.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	83
3.1.- Análisis e interpretación de los resultados.....	83
3.2.- Diseño de la propuesta.....	88
3.2.1.- Presentación.....	88
3.2.2.- Fundamentos teóricos de la propuesta.....	88
3.2.3.- Objetivos de la propuesta.....	89
3.2.4.- Plan de intervención.....	90
3.2.5.- Etapas.....	91
3.2.6.- Descripción y desarrollo de las estrategias.....	91
3.2.6.1.- Primera estrategia.....	91

3.2.6.2.- Segunda estrategia.....	97
3.2.7.- Evaluación de las estrategias.....	103
<b>CITAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>106</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>108</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>113</b>
Anexo 01.....	114
Anexo 02.....	116

# **CAPÍTULO I**

## **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## **1. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Este capítulo trata acerca de la ubicación geográfica de la institución educativa; los antecedentes históricos de la región así como de sus características contextuales socioculturales. Asimismo se aborda aspectos concernientes a la institución educativa como son la problemática, la plana docente, los estudiantes, su infraestructura, la misión y visión de la institución. De otra parte se trata sobre el surgimiento del problema así como de las características que presenta el problema.

### **1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

La Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” está ubicada en el caserío Sapamé, en el distrito de Íllimo, región de Lambayeque; por su ubicación geográfica pertenece a la región natural de costa a 80 m.s.n.m.

#### **1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE**

Los inciertos orígenes de la civilización Lambayeque, admirados por su orfebrería, se remontan hasta el legendario Rey Naylamp, quien llegó por mar y decretó la adoración de Yampallec. Quizá la cultura Lambayeque o Sicán aparece cuando colapsa la cultura Moche debido a la intrusión de un nuevo concepto social, ideológico y estilístico llamado Wari. Siglos después fueron incorporados al reino Chimú, distinguiéndose por sus extraordinarias obras hidráulicas como el canal de Raca Rumi, que unía Chongoyape con la costa. Finalmente, en las luchas que abarcaron cuatro décadas, los incas sometieron a los chimús apenas un siglo antes de la invasión española.

Por su parte, la zona serrana de Lambayeque habría estado ocupada por grupos quechuas quienes mantuvieron una estrecha relación con los reinos costeros basada en el intercambio entre productos de la costa (sal, ají o algodón) a cambio de las aguas de las quebradas que nacen en sierra.

En las acciones por la Independencia del Perú se distinguió el prócer Juan Manuel Iturregui. Los marinos peruanos Elías Aguirre Romero y Diego Ferré pelearon en el “Huáscar” y murieron en el Combate Naval de Angamos durante la guerra con Chile.

El territorio de Lambayeque fue recortado por disposición del Gobierno Revolucionario de las FF.AA. presidida por el gobierno del General E.P. Juan Velasco Alvarado, en el distrito de Olmos cediéndola a Piura restándole a Lambayeque 1059 km<sup>2</sup>. Ya en 1996 el distrito de Olmos cambió su configuración y la sub región II Lambayeque que a su vez integraba la Región Nor Oriental del Marañón en una línea transversal que dividía Lambayeque de Piura. En el gobierno del presidente Alejandro Toledo eliminó las regiones y como estaban configuradas y se volvió al esquema departamentos y se tomó como partida la demarcación hecha por el Gral. E.P. Juan Velasco Alvarado.

### **1.1.2. CONTEXTO SOCIOCULTURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE**

Lambayeque no es una región homogénea, en ella también se repite el misterio de la Santísima Trinidad Lambayeque, Chiclayo y Ferreñafe son tres ciudades distintas con tres culturas distintas e idiosincrasias diferentes pese a que las tres constituyen las tres provincias Lambayecanas que integran el departamento de Lambayeque, y pese a que de Lambayeque a Chiclayo nos separen escasos 10 minutos y de Chiclayo a Ferreñafe sólo 17 minutos. Es decir en menos de media hora nos recorreremos las tres capitales provinciales del departamento Lambayecano.

Podríamos decir que la población Lambayecana es una sola, pero no es uniforme, ni en su concepción, ni en su tradición, ni en su pensamiento, porque lo Lambayecano es uno y al mismo tiempo es múltiple. En territorio Lambayecano coexisten una serie de etnias, cada una de las cuales tiene su especificidad y su

riqueza cultural que la hacen diferente de las demás, permitiendo su identificación.

El nivel de educación y asistencia a centros de enseñanza es uno de los componentes claves de la calidad de vida de las personas y el desarrollo económico y social de un país es el nivel educativo de su población y a su vez, es uno de los factores utilizados en el análisis sociodemográfico por su incidencia sobre diferentes aspectos de la salud reproductiva, acceso y uso a métodos anticonceptivos, salud de los niños, entre otros.

La participación en el sistema educativo ofrece a las personas la posibilidad de lograr su bienestar tanto desde el punto de vista del ingreso como por la posibilidad de acceder y disfrutar los conocimientos de la ciencia y la cultura.

Por su extensión, 14,231.30 km<sup>2</sup>, es el segundo departamento más pequeño de la república, después de Tumbes. Es ribereño del océano Pacífico por el suroeste y limita con los departamentos de Piura por el norte, Cajamarca por el este y La Libertad por el sureste.

El 7 de enero de 1872 el presidente José Balta proyectó la creación del departamento de Lambayeque por Decreto Supremo. El 1 de diciembre de 1874 por el dispositivo legal firmado por el Vicepresidente Manuel Costas se confirmó su creación.

En el aspecto educativo la Región Lambayeque al igual que en el resto del país, el sistema educativo está dividido en tres niveles: la educación inicial, la educación primaria y la educación secundaria. Después viene la educación superior que puede ser universitaria, técnico productiva o tecnológica. La tasa de alfabetización es del 92.6%, la de escolaridad es de 85% y el logro educativo es de 90.1%.

Para impartir la educación básica la región cuenta con 1.561 centros educativos (públicos y privados). De ellos 426 son de educación inicial, 852 de educación primaria y 283 de educación secundaria.

Para la educación superior, la región alberga a las siguientes universidades:

- ✍ Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- ✍ Universidad San Martín de Porres.
- ✍ Universidad de Chiclayo.
- ✍ Universidad Señor de Sipán.
- ✍ Universidad de Lambayeque.
- ✍ Universidad César Vallejo.
- ✍ Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- ✍ Universidad Alas Peruanas.
- ✍ Universidad Privada Juan Mejía Baca.



Los años de educación completados por la población muestran, el resultado del proceso educativo para una población dada en un momento del tiempo.

La educación inicial es la primera etapa de la educación formal en el Perú. En este periodo el niño o la niña desarrolla un conjunto de habilidades biológicas, psicológicas y sociales que le servirán para una adecuada comprensión en los siguientes niveles educativos, por lo cual la educación inicial es de vital importancia. Al respecto, R. Myer (1992), y J. Currie y D. Thomas (2000), demuestran que los individuos que han recibido educación inicial tienden a presentar mejores resultados en cuanto rendimiento en los niveles superiores. En los últimos años se ha registrado un incremento en la tasa de asistencia de niños y niñas entre 3 y 5 años, edad en la cual asisten al primer nivel de educación. Según las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la tasa de asistencia escolar para este grupo de niños se ha incrementado en 19.2 puntos porcentuales de 2001 a 2010. Además, por ámbito geográfico, la brecha entre el sector rural y urbano continúa siendo preocupante ya que la tasa de asistencia escolar para el primer grupo es de 62.8% mientras que para el segundo es de 77.7% en el 2010.

Los productos tradicionales como el arroz y la caña de azúcar conforman el 43% y 29% del PBI departamental, respectivamente. Hasta julio del 2009, la producción de caña de azúcar en toneladas métricas aumentó en 9.5%, mientras que, debido a su sobreoferta, la producción de arroz disminuyó en 51.4%.

En Lambayeque se produce más de un cuarto de la caña de azúcar nacional, la cual también sirve como insumo en la industria de los biocombustibles. La producción azucarera está liderada por haciendas como Tumán y Pomalca; esta última emplea el producto como insumo para la elaboración de biocombustibles. Se espera que en el 2010 Pomalca invierta US\$10 millones en ampliaciones en su planta de producción de etanol.

El 2009 presenció un crecimiento de los bienes no tradicionales del 51.4% a través de la producción de limón, mango, páprika, pimienta morrón y uva entre otros. Gandules es considerada la planta más grande de procesamiento en Lambayeque; el 90% de sus ventas corresponde a pimienta morrón, seguido por la uva y los gandules (frejol palo verde). La producción de esta firma se dirige a la producción con una cartera de clientes en 40 países.

En la agro-exportación, sin embargo, destaca el rol del café, el cual compone el 74% de las exportaciones lambayecanas. La empresa Perales Huancaruna (Perhusa) es la principal exportadora y procesadora de café, no sólo en el departamento, sino en todo el Perú, con un nivel de agro-exportaciones en el 2009 que llegaron a los US\$132.29 millones, de acuerdo con Comex Perú. Altomayo, por su parte, produce café soluble, el cual va dirigido hacia el consumo interno.

### **1.1.3. RESEÑA HISTÓRICA DEL DISTRITO DE ÍLLIMO**

El distrito de Íllimo está ubicado en el centro de la provincia de Lambayeque, a 37 km. al norte de la ciudad de Chiclayo. Tiene una extensión territorial de 67,30 km<sup>2</sup>, una población total de 9.307 habitantes (según el censo del 2007) y una densidad poblacional de 142 habitantes km<sup>2</sup>. Su capital es el pueblo de Íllimo, Tierra del Tumi de Oro y Capital De La Miel de Abeja, fue creado por la Ley No. 136 del 22 de noviembre de 1905, está situado en la margen izquierda del río La Leche, y a una altitud de 46 m. s. n. m.

Limita: Al Norte con el distrito de Pacora, Al Este, con el de Pítipo; Al Sur, con el distrito de Túcume Al Oeste, con los distritos de Pacora; Mórrope. El suelo de Íllimo es llano, interrumpido por algunos cerros, lomas y dunas. Sus principales centros poblados son: Chirimoyo, San Juan de Íllimo, Culpón, Cruz Verde, San Juan, Sapamé, Huaca de Piedra, La iglesia, Huaca de Rico, La

Tina, Las Juntas, Torromotal. La temperatura es variable por las influencias del fenómeno El Niño, la temperatura mínima en invierno es 15 °C y la máxima de 18 °C mientras que en verano la temperatura mínima es de 22 °C y la máxima de 36 °C.

#### **1.1.4. CONTEXTO SOCIOCULTURAL DEL DISTRITO DE ÍLLIMO**

La principal actividad económica es la agricultura, se siembra maíz blanco, amarillo e híbrido, el frijol, la alfalfa, y el loche como principales cultivos.

También tiene una pequeña ganadería extensiva, la apicultura, crianza y comercialización, es conocido como la tierra de la miel de abeja, gracias a su ubicación en los Bosques de Pomac, el caserío de la Cruz verde es conocido por esta actividad. La producción de ladrillos es otra actividad importante, así como la elaboración de jora para chicha.

Desde 1878 celebra todos los 6 y 7 de enero, la fiesta en honor al Niño Dios de Reyes. La particularidad de esta feria, es que se basa en la escenificación teatral de la adoración del Niño Dios de Reyes por los Reyes Magos. Es una fiesta muy tradicional y en ella los illimanos rinden culto al Niño Dios de Reyes y se confunden con miles de visitantes que llegan atraídos por la fe de esta milagrosa imagen.

Íllimo, es además uno de los pocos lugares de la costa peruana en donde se ha encontrado cerámica “Gallinazo”, lo que demuestra que Íllimo ha sido ocupada por pueblos unos dos mil años antes de Cristo.

El máximo exponente del ingenio illimano es el famoso Cuchillo de Íllimo encontrado en 1936 por el famoso huaquero Hipólito Granados bajo la supervisión del también famoso arqueólogo Julio Cesar Tello.

En 1996 se encontró muy cerca a la plaza principal la tumba del Guerrero de Íllimo, a quien se encontró indumentaria Lambayeque que solo se conocía por las iconografías de los cerámicos hallados de esa época Lambayecana.

#### **1.1.5. CONTEXTO SOCIOCULTURAL DEL CASERÍO SAPAMÉ**

A El caserío Sapamé por su ubicación geográfica pertenece a la región natural de Costa a 80 m.s.n.m. en el distrito de Íllimo del departamento de Lambayeque. Presenta un relieve llano, árido y salino, cuyo suelo es seco por la escasez de agua su mayor elevación es el cerro de Sapamé con 185 metros de altitud. Las tierras con un alto porcentaje están dedicadas a la agricultura. Prima un clima cálido templado, seco de fuerte sol durante casi todo el año, de escasa lluvia en verano temperatura media anual 18°C. El suelo sepamesino está dedicado a áreas agrícolas desarrollando una agricultura de pan llevar (yuca, maíz, zapallo, camote, pallares, loche, etc.) frutales: ciruela, mango, papaya, plátano, entre otros. Muy cerca se ubica el río La Leche, el cual durante el verano ofrece su recurso hídrico para la agricultura porque después su cauce es seco. Utilizan agua del subsuelo y es aprovechado mediante pozos tubulares, para el consumo humano doméstico, existiendo dos pozos en el lugar. Pese a la depredación del bosque natural que usan para leña, carbón, para herramientas y trabajos de artesanía, también para consumo por los animales, medicinas caseras, etc. utilizan el algarrobo, zapote, concuno, overo, vichayo entre otros.

#### **1.1.6. RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11136 “SEÑOR DE SICÁN”**

En 1986 se creó la Escuela Primaria de Menores con R. D. N° 1226, funcionando a la sombra de un algarrobo al oeste del cerro Sapamé, fue su primera Directora Doña Ángela Aurora Cabrejos

Valdivieso, las primeras profesoras fueron Luzmila García Chapoñan y Mabel Silva Chunga.

En 1991 se amplió el nivel Secundario con creación variante técnica agropecuaria según R. D. N° 0328 es así que el 17 de octubre del 2003 se adicionó el nombre N° 11136 “Señor de Sicán” según R.D.R. N° 3790 conforme a la última Resolución que adiciona el nombre “Señor de Sicán” con fecha 17 de octubre se acordó la celebración del aniversario de la Institución Educativa.

Plana docente:

Nivel Primario: 06 docentes.

Nivel Secundario: 06 docentes.

Estudiantes:

Nivel Primario: A diciembre del 2014: Turno diurno: 180 estudiantes.

Secciones: 06 en total.

Aulas: 06 en total.

Nivel Secundario: A diciembre del 2014: Turno tarde: 175 estudiantes.

Secciones: 06 en total.

Infraestructura:

Existen 04 ambientes de material noble y 01 ambiente de adobe donde reciben las actividades Técnico Pedagógico los alumnos de educación secundaria; 03 ambientes de material noble y 02 módulos de triplex y 01 ambiente de adobe donde reciben el aprendizaje significativo, los estudiantes del nivel primario, además se cuenta con un área para el desarrollo de la educación física y como patio recreativo durante el momento para la recreación diaria.

**Misión:**

Es una institución Educativa Pública, Rural, Técnica Agropecuaria, que está formando integralmente a niños, púberes y adolescentes en los niveles primario y secundario en la modalidad de menores. Orienta el desarrollo de las capacidades fundamentales y específicas de los alumnos (as) acorde al Diseño Curricular Básico contextualizado, considerando las necesidades culturales con respecto a sus costumbres e impulsando una educación de valores, productiva con una identidad local y regional.

**Visión:**

La Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío de Sapamé, comprensión del distrito de Íllimo, provincia de Lambayeque, brinda un servicio de calidad, productivo e innovador con docentes competitivos comprometidos al cambio, que garantice la formación integral de los alumnos, en una educación con valores, fortaleciendo su creatividad e investigación tecnológica, haciendo uso de los recursos de nuestra localidad, que permita el desarrollo micro empresarial en una cultura laboral sostenible.

**1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA**

De acuerdo con la revisión de la literatura, el clima es un constructo que puede definirse como “un término amplio que se refiere a las percepciones de los maestros respecto del ambiente general de trabajo de una escuela y que es influido por la organización formal e informal, las personalidades de los participantes y el liderazgo en la organización.

El concepto de clima organizacional se introdujo por primera vez en la psicología industrial por Gellerman en el año de 1960. Este concepto paulatinamente se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente social interno de trabajo.

Según Carlos Falcón (2007) el clima de una organización social constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Manifiesta que adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Advierte que un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre. A su vez Bertha Blondet (2011) afirma que las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas de la organización, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución. Agrega, 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.

De otra parte, Rodríguez, A, (1999) asume que hablar de clima organizacional es referirse a 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. Manifiesta que estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional, pues su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, convierten al clima organizacional en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo en la organización social y la empresa contemporánea.

Denison (1991), por su parte, establece 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. Esta definición enfatiza en las características descriptoras de la

organización, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo.

Según Pérez de Maldonado (2004) plantea que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad. Además de los diversos conceptos sobre el clima, merecen especial atención los enfoques que se han empleado para su estudio.

Forehand y Gilmer (1984), definen el clima organizacional como un 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. Estas variables se explican por sí solas. Sin embargo, es importante señalar que, dentro de este enfoque, la complejidad de los sistemas organizacionales se refiere tanto al número de componentes, como al número y naturaleza de las interacciones entre ellos y se relaciona específicamente con la dirección y complejidad de la comunicación.

De acuerdo a los resultados de algunas investigaciones realizadas sobre esta problemática tenemos a Rivera (2000) que publicó un estudio sobre clima organizacional y reforma educativa con docentes y directivos de colegios de Antofagasta (Chile), con una muestra aproximada de 65 docentes y 150 estudiantes pertenecientes a los niveles de enseñanza básica y media, utilizando el test de Likert con el objetivo de describir el clima organizacional. En esta investigación concluye que los elementos fundamentales de la gestión educativa son: trabajo en equipo y liderazgo, estrategias decisivas en el éxito de la implementación de la reforma educativa. Asimismo, indica la existencia de un clima regular con tendencia alta en dichas unidades educativas.

Por su parte, Fernández (2005) realizó un estudio comparativo de clima organizacional entre México y Uruguay en 106 y 162 escuelas públicas urbanas y rurales respectivamente, considerando un total de 1,272 maestros y directores de México y Uruguay. El objetivo fue describir quiénes y cómo se usaban los informes generados por los sistemas de evaluación externa de aprendizaje en educación primaria de ambos países. Para recoger los datos se utilizaron cuestionarios. Los resultados muestran que los diferentes grados de clima organizacional que impactan diferencialmente sobre los logros en las evaluaciones de aprendizaje, así como también en otros resultados escolares tales como el abandono y las conductas violentas. En cuanto al clima organizacional, ambos espacios muestran en sus ambientes educativos un nivel regular - medio de clima organizacional.

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

Diversas investigaciones como Halpin, (1976), Toro, (1997); Herrada Pérez, (2004) en sus conclusiones coinciden en señalar que la percepción del clima es influenciada por el liderazgo y la Imagen Gerencial. Esta influencia es directa; es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima total de la organización. La presencia de un fuerte impacto del liderazgo de la gerencia, la imagen gerencial o como también se le denomina, la acción gerencial en general, sobre el clima

organizacional ha sido medido en diversas investigaciones. Según estos autores, son tres experiencias que evidencian ese aspecto en contextos diferentes: Colombia, Venezuela y Estados Unidos.

En la investigación realizada por Toro (1997), se reporta, a partir de una muestra de 24 organizaciones colombianas y un total de 7.147 personas, que la imagen gerencial es una percepción que los colaboradores se forman del estilo y actuaciones de su jefe; así mismo, evidencia la calidad percibida de las interacciones verticales en el trabajo e impacta significativamente cada una de las dimensiones del clima y, por consiguiente, al incidir tan ampliamente sobre el clima organizacional, incide sobre la satisfacción de las personas, sobre su compromiso, sobre su desempeño laboral y finalmente sobre su eficiencia, eficacia y productividad. Toro señala que un buen clima organizacional, no es producto de la casualidad, es el resultado de una gestión bien concebida y dirigida y, por tanto, cualquier presencia o ausencia de elementos negativos, es consecuencia directa de lo que haga o deje de hacer la gerencia en todos los niveles. En tal sentido es importante que ésta mire la realidad de su organización con una visión amplia, integradora, no sesgada por teorías de moda, que siempre atienden las realidades culturales de las organizaciones y que obvian elementos que nunca dejarán de tener vigencia, como la motivación, el clima y la satisfacción.

Herrada Pérez, (2004) en su experiencia investigativa sobre el Clima Organizacional en 3 organizaciones venezolanas, mediante 15 variables, expresa la interpretación de la realidad organizacional que comparten las personas. Esas dimensiones las define de la manera siguiente:

a) *Imagen gerencial*: se refiere a la percepción que tiene el personal de la conducta y la gestión de quienes dirigen la organización. Sus variables descriptoras son las siguientes: confianza en la gerencia, supervisión, competencia de jefes y supervisores, estilo de dirección y liderazgo.

- b) *Calidad del ambiente*: es la percepción que se tiene sobre la organización en cuanto y tanto ésta facilita y promueve el sentido de compromiso de las personas con su trabajo, así como de su valoración y protección. Sus variables descriptoras son: estabilidad, identificación y pertenencia, presión, valorización de la familia del trabajador y condiciones de trabajo.
- c) *Integración organizacional*: se define como la percepción sobre la comunicación y cooperación de las áreas entre sí, para alcanzar metas y objetivos. Sus variables descriptoras son: ambiente de cooperación, comunicación en general, comunicación interna y comunicación integral.
- d) *Vitalidad organizacional*: se define como la percepción que hace el personal, en cuanto al dinamismo de la empresa, su audacia para alcanzar metas, grado de innovación en decisiones y planes, rapidez para responder a los cambios del mercado y las oportunidades que presenta para la superación de su gente. Esta dimensión es, al mismo tiempo, una variable.

Los resultados de Herrada Pérez, (2004) subrayan la imagen gerencial como la de mayor peso en el clima total de la organización, al tiempo que explican el 69% de la integración organizacional, el 33% de la vitalidad organizacional y el 26% de la calidad del ambiente. Significa esto que cuanto más favorable es percibida la imagen gerencial, más positiva es la integración organizacional, la cual se traduce en mejor comunicación y mayor cooperación. La autora dice que cuando se mejora la imagen gerencial, se optimizan la vitalidad organizacional y la calidad del ambiente.

En la experiencia investigativa de Halpin, (1976), el autor señala que los ejecutivos han tenido acceso a tres recursos estratégicos: la información, el capital y las personas. Señala que durante la década pasada, las estrategias gerenciales tendían a dar primacía tanto a la información como al capital. No obstante, los cambios en las tendencias

de los negocios llevaron a los ejecutivos a revisar dichas estrategias. Por otra parte reporta que en las evaluaciones en organizaciones realizadas por Hay Group, han encontrado que los líderes que más se destacan son aquellos que se encuentran en un amplio rango de estilos y se mueven entre ellos con flexibilidad, moldeando así el clima y el desempeño organizacional. Manifiesta que los ejecutivos más exitosos del contexto actual son los que pudieron descubrir cómo generar un clima que motive y desarrolle a las personas.

Halpin, (1976) señala que en las evaluaciones realizadas a más de 500 organizaciones, entre el 50% y el 70% del clima organizacional depende de sus líderes. Expresa que el punto central es el compromiso gerencial, ya que el mayor impacto en el clima organizacional es producido por el estilo del líder a cargo. Los resultados del clima organizacional son un espejo para cada gerente, que le informa sobre su eficacia gerencial, pues el gerente debe estar dispuesto a mirarse y disponerse para observar las propias debilidades; ganar la confianza para reconocerlo como oportunidades de mejora y adquirir el compromiso ético de hacerlo.

Como puede apreciarse, las tres experiencias descritas, que incluyen un total de 527 evaluaciones, aportan información proveniente de investigaciones que reportan la percepción del clima como influenciada en un porcentaje que oscila entre un 50% y un 70%, por el liderazgo, la imagen gerencial o acción gerencial y que esta influencia es directa; es decir, influye en la percepción del clima como una realidad colectiva de las personas en el trabajo. Esto sugiere la conveniencia de obtener la información, midiendo en forma separada cada dimensión del clima.

En otro estudio realizado por Patricia Zamora (2007) sobre liderazgo y clima organizacional bajo un diseño correlacional, trabajando en 10 instituciones educativas de Puerto Ordaz (México), con una muestra de 380 directores, empleando el cuestionario de trabajo del líder y el de clima organizacional, la autora llegó a concluir que en los ámbitos educativos el clima organizacional se encuentra en proceso de

afianzamiento y que depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional. Por otro lado, manifiesta que es necesaria una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde exista mayor nivel participativo.

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

Por otra parte, González (2006) con una muestra de 220 docentes de niveles primario y secundario, empleando la escala de clima organizacional de Mitchel investigó el clima organizacional, En dicho estudio pudo extraer las siguientes conclusiones: Constató que el 50% de los docentes percibían que el clima organizacional real en los centros educativos era autoritario, mientras que el otro 50% consideraba que era participativo. Por otro lado, percibió que el 58 % de los profesores establecían que el clima ideal para la institución era el participativo pleno, mientras que el 42% consideraba el participativo consultivo como clima ideal.

En cuanto al enfoque subjetivo, esta concepción asume que la percepción de los miembros de una organización es lo que define el

clima. Al respecto Crofts (1983), plantea un punto importante del clima: 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. Otro aspecto, al que en este enfoque se le asigna gran valor, es el de la percepción que tienen los trabajadores del comportamiento de sus superiores (Kozlowski 1989).

El enfoque integrado considera tanto la naturaleza objetiva, como la subjetiva del clima organizacional. Uno de sus teóricos, Etkin (2003), afirma que existen elementos, que intervienen de manera importante en la elaboración que los sistemas individuales hacen de la situación. Estos son los siguientes:

- ✍ Los factores personales, tales como: motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización.
- ✍ Las variables estructurales: tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad.
- ✍ Las metas operativas del sistema, que manifiestan los estados futuros deseados en la organización. Para el enfoque integrado, los factores estructurales son los aspectos del clima que se encuentran asociados al esquema administrativo de la organización.

### **1.3. MANIFESTACIONES Y CARÁCTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

En el sistema educativo peruano se puede apreciar que existen múltiples falencias en el campo de gestión institucional y con ello en el plano del clima organizacional. Las protestas, los paros de docentes, las huelgas de brazos caídos, el desinterés por el desarrollo institucional, los antagonismos internos, son consecuencias de lo que sucede en la directriz institucional, cuyas gestiones se caracterizan por tener: decisiones institucionales verticales en función de grupos allegados a los directivos; autoritarismo; situaciones conflictivas circunscritas a su mínima expresión no dando alternativas de solución a la problemática

institucional; los docentes y los administrativos son tratados sin equidad; las relaciones interpersonales entre la comunidad educativa no son altruistas ni menos colaborativas; existe escasa identificación del personal con el centro educativo.

Según Gonzalo Portocarrero (2010) “a fin de fortalecer la institucionalidad social en el Perú es necesario fortalecer el ambiente organizacional y con ello el desarrollo de los valores de las personas”. Al respecto, Alberto Taboada (2006), investigó acerca del clima organizacional y el desempeño docente de instituciones educativas pertenecientes a “Fe y Alegría”. Su investigación se realizó en tres instituciones educativas del cono sur de Lima, trabajando con 55 participantes, aplicándose un test de clima organizacional y una ficha de percepción del desempeño docente. Con esta investigación de tipo descriptiva correlacional exploró acerca de los valores y la ética comportamental del clima organizacional y el desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje. Concluyó que los aspectos de planificación y ejecución de la actividad del proceso de enseñanza aprendizaje se correlacionaban en forma moderada, mientras que con el factor evaluación y los valores existió una alta correlación con respecto al clima organizacional. Al parecer el sistema imperante del clima organizacional existente en las instituciones educativas hace que los docentes asimilen los valores y asuman una conducta ética en su desempeño en las aulas, convirtiéndose el clima de la institución en una guía para las acciones docentes, con respecto al fortalecimiento de la identidad, estructura y demás características institucionales.

Emilio Soberón (2007), en su estudio descriptivo sobre clima organizacional en instituciones educativas privadas de Lima trabajó con 4 instituciones del distrito de Breña y con una muestra total de 156 docentes de nivel primario y secundario. Aplicó para su estudio un test de clima organizacional desde la perspectiva del docente. La investigación concluyó que no existen un buen clima organizacional en las escuelas en estudio, Además que el lenguaje y el uso de los rituales era inadecuado; la existencia de grupos de docentes con ciertos

conflictos, generaban un clima defensivo entre ellos, alterando los valores institucionales y la comunicación asertiva; y el clima laboral existente no propiciaba un adecuado ambiente de enseñanza aprendizaje, generando un servicio de limitada calidad.

Bardales y Martínez (2001) en su estudio descriptivo correlacional investigaron el liderazgo y el clima organizacional donde resaltan la importancia del liderazgo del director del centro educativo y en sus apreciaciones. Aplicaron para ambas variables, cuestionarios con indicadores precisos para liderazgo y clima organizacional en 100 participantes del nivel secundario. Entre sus hipótesis plantean que las deficiencias funcionales y de organización del centro educativo, se debe precisamente a una falta de liderazgo, iniciativa y conocimiento de la administración. Entre sus conclusiones expresan lo siguiente: la importancia que tiene el liderazgo como la función directriz ha sido puesta en evidencia a través de las enunciaciones de la investigación presentada y otras que destacan la relación existente entre la productividad directriz y la capacidad personal del director.

Gómez (2001) estudió el clima organizacional y el liderazgo en la gestión, Aplicó un cuestionario de liderazgo y un test de clima institucional en 56 participantes que laboran en el nivel secundario. Afirma la factibilidad de preparar la capacidad de conducir a la institución educativa por parte de los directores de los centros educativos y para beneficio institucional. Señala que existe relación importante entre liderazgo y la gestión en la institución educativa evaluada y que la consolidación de las relaciones y recompensa o consideraciones del director o grupo jerárquico a los docentes o empleados es muy importante para mejorar el clima organizacional.

De otro lado, en un estudio realizado por Cassaró-Ruiz (2011) en 14 Centros Educativos, en varios distritos de Lima Metropolitana por la Facultad de Ciencias Sociales de la PUCP, plantearon que los diversos problemas intra-institucionales están asociados a la calidad del servicio educativo que brindan; los problemas institucionales tienen relación con

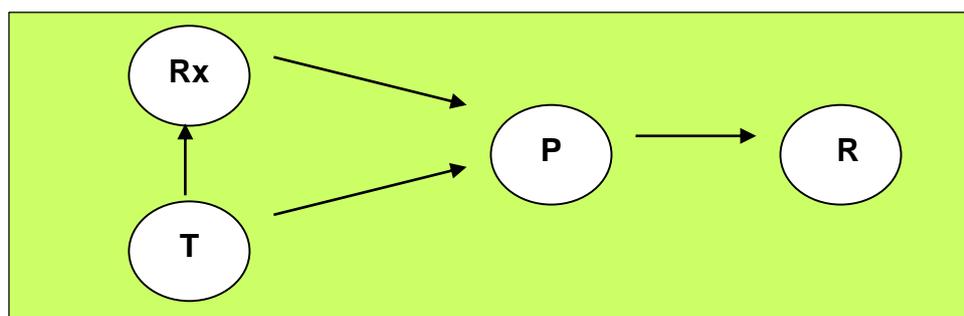
la escasa comunicación y los prejuicios culturales entre los agentes educativos, es decir no existe una comunicación fluida y oportuna entre la plana docente y administrativos con los directores de los planteles estudiados, los valores morales e institucionales no se practican; se ignora que un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer de una organización educativa una organización exitosa.

Está problemática descrita brevemente a nivel nacional, es también percibida en la institución educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío Sapame, del distrito de Íllimo, en la provincia y región de Lambayeque; pues en el clima organizacional existe una actitud individualista en el comportamiento de los docentes, los mismos que no son coherentes con los objetivos institucionales. Se aprecia una escasa identificación y participación en las actividades institucionales, así tenemos: Carencia de motivación por la enseñanza, falta de una actitud de trabajar en colectivo o en equipo, no existe una preocupación por mejorar la calidad pedagógica y didáctica, existe un clima social fragmentado o segmentado entre sus miembros. No se expresa la tolerancia de ideas o la capacidad de saber escuchar a los demás.

#### 1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

##### a) Diseño de la investigación:

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



**Leyenda:**

- Rx** : Estrategia de liderazgo transformacional.  
**T** : Estudios o modelos teóricos.  
**P** : Clima Organizacional.  
**R** : Realidad transformada.

Se trata de una investigación propositiva cuyo diseño se esquematiza de la siguiente manera:

Diseño descriptivo simple cuya fórmula es la siguiente:

**O-----M**

Dónde:

- O** = Observación participante para recoger información.  
**M** = Muestra

**b) Población y muestra:**

Población: 24 docentes del nivel primario y secundario de la institución educativa; 04 administrativos, 01 director de la I. E. N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío Sapamé, del distrito de Íllimo, en la provincia y región de Lambayeque. (N)

Muestra: La constituyen los 24 docentes del nivel primario y secundario que conforman la institución educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío Sapamé, del distrito de Íllimo, en la provincia y región de Lambayeque. (n)

**c) Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos:****Técnica de Gabinete:**

Se utilizaron fichas de investigación bibliográfica para la recolección selectiva y organizada de la información bibliográfica, las cuales nos permitieron registrar los datos de los antecedentes y el marco teórico del presente trabajo.

Técnica de Campo:

- ✓ Encuesta: Técnica que nos permitió obtener información acerca de la experiencia y conocimiento del objeto de estudio. Tiene como instrumento el cuestionario, que se aplicó a los docentes de primaria y secundaria de la institución educativa especialmente al inicio de la investigación.
- ✓ Entrevista: Técnica de campo que nos permitió obtener información directa del entrevistado docente y funcionario de la institución, teniendo como instrumento la guía de entrevista.

**d) Métodos y procedimientos para la recolección de datos:**

Para que el resultado de la investigación presente objetividad, durante el proceso de estudio del método cualitativo se utilizó el método empírico: observación del objeto de estudio.

**e) Análisis estadístico de los datos:**

- ✍ Codificación, tabulación y graficación.
- ✍ Análisis e interpretación de los resultados.
- ✍ Conclusiones y sugerencias.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## 2. MARCO TEÓRICO

En este segundo capítulo se aborda el marco teórico que explica el soporte de la investigación que está basado en la Teoría del Clima Organizacional como Gestión de Marchant Ramírez, Loreto Roxana y la Teoría del Sistema de Administración de Rensis Likert.

### 2.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

- ❖ CASTRILLÓN, MARCELO; (2005); El clima en las organizaciones educativas: Impactos y tareas; Centro de Investigaciones de Valparaíso; Chile. El estudio fue de carácter descriptivo sobre el clima organizacional. Trabajó con 10 instituciones educativas de Valparaíso (5 privadas y 5 públicas), siendo la muestra 20 directores, 20 directores académicos y 20 administradores, haciendo un total de 60 autoridades. Para el efecto, se empleó el cuestionario de clima organizacional de Robbins y Marchant, dando como resultado que en las instituciones educativas privadas existía una orientación positiva y favorable del clima organizacional, en relación a los directivos, entre los docentes y el personal administrativo, siendo la 8 política comunicacional la que influía en el clima de la organización, sin embargo a nivel de instituciones educativas públicas, era la política comunicacional y la falta de liderazgo, que orientaba el clima organizacional a presentarse de manera inadecuada, un tanto hostil y receloso, con desconfianza. Sin embargo, ante situaciones que demandaban la unidad para hacer frente a algún tipo de competencia, el clima se tornaba en altamente cooperativo y favorable.
- ❖ ARIAS GALLEGO, ANA ROSA; 2004; La Dirección y el Liderazgo de calidad en los centros educativos. Facultad de Educación, Universidad de León. España. Conclusiones: El tema del liderazgo es uno de los aspectos más controvertidos, confuso y disperso en el campo de la elaboración teórica, en el de las políticas educativas y en las prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas. La autora señala que nos encontramos en un momento de re-

conceptualización del liderazgo escolar, justificado por la situación de crisis de la dirección que se vive en los centros educativos. Ello es debido al conflicto y a la ambigüedad de las funciones directivas, a la sobrecarga de tareas, a la insatisfacción con las relaciones interpersonales y a la enorme cantidad de expectativas que generan los miembros de la comunidad educativa, a las que la dirección debe dar respuesta. Manifiesta que además, asociado a estos problemas se observa una falta de poder real y de atribuciones para tomar decisiones. Se necesita una modificación profunda de los centros educativos para llevar una implementación real del cambio. Para ello es necesario reformular el rol del director y del líder, dotando a los centros de una mayor flexibilidad que facilite la implantación de estrategias que satisfagan las necesidades de los diferentes sectores vinculados a la comunidad educativa. Se hace necesario volver a creer y confiar en el potencial humano y profesional; aquí comienza la reestructuración, la re-culturización, rompiendo con las estructuras tradicionales organizativas y de poder, dotando a los centros de capacidad de decisión y asunción de responsabilidades. Ante estos hechos, adquiere protagonismo el liderazgo directivo, desde las propuestas institucionales, desde los procesos de cambio que genere, desde las actitudes, los principios y los valores, que van a conformar los pilares de la mejora y el cambio, en las estructuras organizativas y en los procesos de intervención con el objetivo de promocionar organizaciones de aprendizaje donde el centro se configure como la unidad de cambio en referencia al entorno de intervención.

- ❖ VERGARA, LUIS FELIPE; (2010); Comparación sobre la efectividad de liderazgo y los procesos de autoevaluación en las Instituciones de Educación Superior de Iberoamérica, Universidad: Santiago de Compostela; Facultad de ciencias de la educación; España. Conclusiones: El autor en la presente tesis doctoral se orientó a la descripción de la efectividad del estilo de liderazgo en instituciones de educación superior en Iberoamérica, en relación con los procesos de auto evaluación, como mecanismo de aseguramiento de la calidad

educativa. En este sentido, se ha planteado como objetivo general de investigación el comparar el grado de efectividad del estilo de liderazgo utilizado, como mecanismo de fortalecimiento de los procesos de autoevaluación institucional para el aseguramiento de la calidad entre universidades iberoamericanas. Entre los objetivos específicos persigue proponer indicadores que permitan relacionar estilo de liderazgo con los procesos de autoevaluación institucional a través de una metodología de grupos Delphi; del mismo modo, tiene un carácter comparativo por cuanto se analizaron las universidades chilenas en relación a las llamadas resto de universidades iberoamericanas. Entre otros aspectos, se justifica el porqué de la evaluación institucional (Globalización; Transformaciones económicas, políticas y sociales; la Educación como prioridad estratégica y la necesidad de garantizar la calidad en los procesos educativos) y el cómo (procesos de evaluación correctamente liderados; Auto regulación y diseño y/o adaptación de un modelo de calidad) evaluar la calidad en la Enseñanza Superior.

- ❖ CHAVARRÍA NAVARRO, XAVIER; 2002; La Formación de los Directores escolares en la Gestión de los Recursos Humanos. Año: 2002. Universidad de Barcelona, Facultad de Pedagogía; España; Conclusiones: Para enfocar la investigación, el autor realiza una acotación teórico-práctica a partir de la revisión de la literatura especializada desde una triple perspectiva integrada: la función directiva escolar, la gestión de recursos humanos en las organizaciones y la formación de los directivos educativos. Las entrevistas se han transcrito y verificado con los propios entrevistados, así como se han usado otros instrumentos y técnicas de contrastación: grupos de discusión de directores, cuestionario a los profesores de los mismos centros, expertos críticos, etc. A partir del material recogido en el campo, se ha procedido a una sistematización en la que se han establecido las categorías: la cultura del profesorado, las interacciones en la gestión de los recursos humanos, las características escolares de autonomía y micro-política, los mitos sobre el poder, el

comportamiento directivo, y la formación en gestión de los recursos humanos. En un segundo nivel de categorización se estructuran 35 sub-categorías, y dentro de cada una de ellas se procede a una descripción densa de las aportaciones más relevantes extraídas de los seis casos estudiados. Se trata del estudio de los casos de seis directores escolares de centros educativos públicos de educación primaria en Cataluña. Estos directores se han seleccionado como muestra al considerarse exitosos en la gestión de los recursos humanos desde los respectivos centros, ya que simultáneamente así eran valorados por sus respectivos inspectores y sus respectivas plantillas de profesorado. Se han entrevistado en profundidad a estos directores, a partir de guiones semi-estructurados, sobre sus antecedentes y referentes personales, sobre su acceso y desarrollo de la función directiva, así como sobre su formación, especialmente en lo que atañe a la gestión de recursos humanos.

- ❖ PLAZA DEL NIÑO; PILAR; 2012; “El liderazgo factor de eficacia escolar” Hacia un modelo causal; Universidad: Complutense de Madrid; España; Facultad de educación. Conclusiones: Desde el punto de vista más formal, la autora manifiesta que tanto la psicología como la sociología, han producido un cuerpo de conocimientos en torno del liderazgo abundante y diverso, generándose a través del tiempo variados enfoques teóricos. Manifiesta que actualmente, una de las perspectivas más importantes y globales en el estudio del liderazgo en las organizaciones, lo constituye el modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass. Agrega que la importancia que suscitan los diversos procesos organizativos y su relación con el incremento de la calidad de los centros, nos conduce a la temática del liderazgo, concepto que se revela complejo por sus variadas matizaciones y por su asociación con el poder, por tanto, con múltiples significados.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO GESTIÓN SEGÚN MARCHANT**

De acuerdo a Marchant (2005) “los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellas se verán afectadas y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. 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. Manifiesta que la organización deberá 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” <sup>(1)</sup>

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la organización, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea. El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Marchant (2005) manifiesta que “el clima organizacional es 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” <sup>(2)</sup>. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional.

### **2.2.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, dice relación con el 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” (Marchant, 2003).

La teoría acerca del clima organizacional se remonta a las ideas de Tolman de los mapas cognitivos definidos como “el esquema individual que construyen las personas, para darle sentido a su ambiente” (Silva, 1992). Enfocando aspectos organizacionales, Lewin (1939) relaciona comportamiento humano y ambiente a través del concepto de “atmósfera psicológica” en referencia a una realidad empírica susceptible de ser demostrada, como un “patrón relativamente duradero y estable de acciones e interacciones de la gente en la organización y que constituye un conjunto de fuerzas sociales sobre el individuo en ese ambiente”.

A mediados de 1960, la investigación sobre clima laboral se centró en las cualidades subjetivas (Likert, 1961) señalando cómo una atmósfera de trabajo, que mantiene un clima de apoyo, genera un mejor nivel en el rendimiento de los sujetos.

Así mismo, Litwin y Stringer (1968) realizaron un experimento similar al de Lewin (1939), concluyendo que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende de los estilos de liderazgo así como de la activación de componentes de la motivación,

el desempeño y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad (Astudillo, 1985).

El concepto de clima (Rodríguez, 1992), apunta a “[...] las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”. Complementariamente, Litwin y Stringer (1968) entendieron clima como “[...] un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento”.

El clima organizacional es una característica de las organizaciones (Schneider y Snyder, 1975), que se desprende de las descripciones que los sujetos realizan acerca de las políticas, prácticas y condiciones que existen en el ambiente de trabajo (Lotito, 1992). En consecuencia, el clima se refiere a “[...] la percepción que los miembros de una organización tienen de las características que la describen y la diferencian de otras organizaciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento organizacional de los miembros” (También se lo ha definido como “[...] el sistema predominante de valores de una organización [...] combinando las diferentes características personales de los individuos, para hacer que una organización sea más efectiva” (Katz y Kahn, 1966).

En tanto que Martínez (2001) señaló el clima organizacional “[...] es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las

tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias para la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros)". A su vez, Campbell et al. (1970) definen clima como un "[...] conjunto de atributos específicos de una organización particular dentro de la organización que pueden ser inducidos por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno".

Por su parte, Schneider y Snyder (1975) manifestaron que el clima es un atributo del individuo y por lo tanto, es una percepción que se realiza del ambiente. Desde su visión, "[...] las percepciones del clima son descripciones para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema" (Justiniano, 1984). Por otro lado, James y Sells (1981), en Justiniano, 1984).

Silva, (1992), indicaron que "[...] el clima son representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y el significado de la situación para el individuo". Como corolario, el clima organizacional es el conjunto de apreciaciones que los miembros de una organización tienen de su experiencia en el sistema organizacional y que se sintetiza en cuatro ideas fundamentales (Justiniano, 1984): el clima se refiere a la percepción de los miembros de la organización; que no necesariamente refleja la realidad tal cual es; que es fundamental conocer las percepciones que tienen las personas de la organización; y que la existencia de un clima que caracteriza a cada organización, diferencia una de otra.

### **2.2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes de conocer (Chiavenato, 2000, p. 119). El clima laboral hace referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima laboral, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

El clima de una organización tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Toda organización puede contar con cierta estabilidad de clima, con cambios que pueden ser regulables pero, de la misma manera, la estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia, resultados de decisiones que, en consecuencia, afectan el bienestar de la organización. Un mal entendido que no haya sido resuelto en su momento puede traer como consecuencia un deterioro de clima laboral, ya que puede pasar un buen tiempo para que se esclarezca el problema. El clima laboral tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución.

El ambiente de trabajo influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de los miembros de una organización. Si se mantiene un clima favorable, los trabajadores se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimos de desempeñarse mejor, entregando lo mejor de sí en la organización, y si existe un clima malo será todo lo contrario a lo que se dijo anteriormente. El clima laboral afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.

Las organizaciones que mantengan un buen clima laboral tendrán como resultados colaboradores contentos, satisfechos y por consiguiente, se identificarán y sentirán comprometidos con la organización para retribuir mejor con los objetivos de la misma. Por otro lado, si se mantiene un clima desfavorable, una de las consecuencias será que la organización no tendrá colaboradores comprometidos ni mucho menos identificados.

Por otro lado, el clima laboral es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización. Un miembro de la organización puede darse cuenta que el clima laboral es agradable e inconscientemente, con su buen comportamiento, está aportando a la entidad a mantener un eficiente clima laboral; de la misma forma, en caso contrario, en la institución en estudio se observó que existen miembros de la organización que con su comportamiento negativo contribuyen a que el clima de trabajo sea negativo, trayendo como consecuencia insatisfacción en los demás colaboradores.

El clima laboral de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Tales variables, a su vez, afectan al clima organizacional. En organizaciones con gestión autoritaria los colaboradores se desempeñarán con miedo, temor, y si no existe confianza hacia los trabajadores, se generará un clima tenso. Dicho clima llevará a actuar a los empleados con irresponsabilidad; para obtener resultados su jefe controlará más sus actividades y ello conllevará a un ambiente de descontento tanto para los trabajadores como para los empleadores.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un clima laboral anómalo. Toda organización presenta ausentismo de su personal, algunas pueden ser de manera involuntaria como también voluntaria. Por lo general, cuando suelen ser voluntarias, son síntomas que la persona no se siente bien en el lugar donde labora y si este malestar continúa optan por renunciar al trabajo, generando así una alta rotación del personal, ya que se vive un pésimo clima laboral.

### **2.2.1.3. DIMENSIONES QUE MIDEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LITWIN Y STRINGER**

El comportamiento de un trabajador es resultante de los factores organizacionales existentes, y esto depende de las percepciones que tenga sobre estos factores. Estas dimensiones miden la percepción del clima, se traducen en un cuestionario que es el instrumento frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una Institución.

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer (1968) mide la percepción de los empleados en función de nueve dimensiones:

- ✍ Estructura.- Son las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refiere a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos se dan en la organización. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización, limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras.
- ✍ Responsabilidad (empowerment).- Es la virtud que tiene cada miembro de la organización para asumir las

consecuencias que generen sus propias decisiones que tomen en la organización. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

✍ Recompensa.- Es una forma de motivar al empleado cuando realiza un buen trabajo. Se sabe que los factores de motivación intrínseca son importantes para el individuo. Los trabajadores tienen una percepción de equidad cuando su trabajo realizado está bien hecho. Corresponde a la percepción de los miembros la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

✍ Desafío.- Toda organización establece desafíos entre los miembros de trabajo y, de esa forma, generan competencia, logrando así objetivos personales y laborales. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

✍ Relaciones.- Es la percepción que tiene los trabajadores acerca de las relaciones sociales que los une en el ambiente de trabajo a los empleadores y empleados. 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.

✍ Cooperación.- Los miembros perciben que hay apoyo mutuo entre todos los que pertenecen a la organización. 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. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

✍ Estándares.- Como se sabe, en toda organización existen lineamientos que se deben seguir para cumplir con lo que se delega. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

✍ Conflictos.- Se da cuando entre los miembros de la organización existen diferencias u oposiciones con respecto algún tema Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

✍ Identidad.- Es lo que genera todo trabajador satisfecho al identificarse y comprometerse con la organización, logrando los objetivos de la institución como también los personales. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

#### **2.2.1.4. FACTORES QUE CONDICIONAN EL CLIMA INSTITUCIONAL**

❖ Motivación.- La motivación es una actitud necesaria para que la persona se sienta cómoda en su trabajo, se desempeñe en el con ánimo e incluso logre su realización personal. Siempre nos vemos motivados por algo para realizar una determinada actividad, y nos movemos con mayor agilidad mientras más motivación exista.

Nos atrevemos a decir que así funcionamos los seres humanos y que hoy en día el medio nos obliga a avanzar para, de esta manera, cumplir nuestros objetivos.

La motivación es la “[...] influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo” (Pérez y Villalba, 2002: 332). Así mismo, Robbins y Coulter dicen que la motivación “[...] Es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins y Coulter, 2000: 484).

- ❖ Comunicación.- La comunicación es un elemento importante para poder conectar al individuo, el grupo y la organización, ya que nadie puede tomar decisiones sin tener información respecto a lo que fuera, por eso esta información debe ser comunicada a todos los que pertenezcan a la organización. Por ello la dirección o cualquier miembro de la institución, cuando toman decisiones, deben utilizar cualquier medio de comunicación para darla a conocer.

Es cierto que cualquier Institución que maneja una deficiente comunicación, por lo general, no logra sus objetivos. Hodgetts y Altman definen a la comunicación como “[...] el proceso de transmitir significados que van del emisor al receptor” (1985: 324). Así mismo Robbins y De Cenzo definen la comunicación como “transferir y comprender el significado”. (2000, p. 341).

Estas definiciones de ambos autores nos permiten entender que la comunicación no solo es expresar ideas o información sino también que éstas se deben comprender.

### **2.2.1.5. FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA INSTITUCIONAL**

Para que un administrador logre que su grupo trabaje con entusiasmo es necesario que lo mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas.

Según Werther y Davis (1995: 115) hay variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones:

- ❖ Las características individuales son las que posee cada trabajador respecto a intereses, percepciones y personalidad, que son disimiles de otros. Es por ello que cada uno tiene diferentes necesidades y, por ende, motivaciones distintas.
- ❖ Los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.
- ❖ Las características del trabajo son todas las actividades que realizan los trabajadores en su centro de labor y, como consecuencia de ello, podrán cubrir sus expectativas. “Son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales” (Werther y Davis, 1995).
- ❖ Las características de la situación de trabajo son el conjunto de factores que intervienen en el ambiente de trabajo que, a su vez, influye de manera positiva en los miembros de la organización. “Son los factores del ambiente laboral del individuo, factores éstos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados” (Werther y Davis, 1995).

### **2.2.1.6. IMPACTO EN EL CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN**

Se ha comprobado que el clima organizacional 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.

Según Marchant, (2005), “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 misma. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la organización es menor. Los esfuerzos que haga la organización por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas” <sup>(3)</sup>. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los directivos o funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

Afirma Marchant, (2003), que “si el estado del ambiente laboral es experimentado por los trabajadores y se correlaciona con su comportamiento, la gestión del clima como herramienta estratégica podría no sólo impactar el comportamiento y eficiencia de la organización en sus procesos productivos, sino también en su buena relación con las partes interesadas, interacción siempre mediada por la reputación de la organización” <sup>(4)</sup>.

## 2.2.2. TEORÍA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LIKERT

Rensis Likert fue un educador y psicólogo organizacional estadounidense y es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Desarrolló la escala de Likert y el modelo de vinculación.

A partir de 1946, Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo.

Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. 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. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, 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, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- ✓ Flujo de comunicación.
- ✓ Práctica de toma de decisiones.
- ✓ Interés por las personas.
- ✓ Influencia en el departamento.
- ✓ Excelencia tecnológica.
- ✓ Motivación.

Según R. Likert existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una institución; que se consideran que intervienen en la percepción individual del clima. Las cuales se describen a continuación <sup>(5)</sup>:

- a) Las variables causales: También son conocidas como variables independientes. Este tipo de variable está orientada a seguir la dirección o sentido en que una determinada institución evoluciona y logra sus resultados. En este tipo de variables interviene la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si se modifica una variable independiente se modifica el resto de las variables.
- b) Las variables intermedias: Este tipo de variable evidencia el estado interno y la salud de una organización y conforma los procesos organizacionales de una institución. Entre estas

intervienen la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

- c) Las variables finales o variables dependientes: Este tipo de variable derivan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que se considera que interviene de los logros de la organización o de la empresa. (La productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas).

#### 2.2.2.1. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LIKERT

- a) **Clima de tipo autoritario:** En este tipo de clima ubicamos el clima de tipo autoritario explotador y el clima de tipo autoritario paternalista.

Clima autoritario explotador: El personal de alto rango jerárquico no les tiene confianza a los trabajadores. Las decisiones y los objetivos son tomadas por los directivos de la institución. Los trabajadores se ven obligados a trabajar dentro de un ambiente de miedo, de castigo y de amenazas y en ocasiones recompensan; las relaciones entre los superiores y los empleados se establecen con cierto temor y la comunicación que existe entre ellos sólo existe en forma de instrucciones.

Clima de tipo autoritario paternalista: Es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente con los trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la institución aunque en algunas situaciones son tomadas en escalafones 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 con las necesidades sociales de sus trabajadores sin

embargo se refleja la impresión de trabajar en un ambiente estable.

- b) Clima de tipo participativo:** En este tipo de clima ubicamos el clima de tipo participativo consultivo y el clima participativo en grupo.

*El clima de tipo participativo consultivo:* Los superiores tienen confianza en sus trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la organización pero en ciertas situaciones los trabajadores de niveles más bajos también pueden hacerlo. Las recompensas y los castigos son estrategias motivacionales. Se percibe un ambiente dinámico.

*El clima participativo en grupo:* Los directivos de la institución tienen confianza en sus trabajadores. El proceso de toma de decisiones suele darse en toda la institución; la comunicación ocurre de forma ascendente, descendente y lateral. Sus estrategias motivacionales son la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. La dirección junto con el personal subordinado conforma un equipo para alcanzar las metas y los objetivos.

#### **2.2.2.2. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LIKERT**

Likert diseñó un cuestionario utilizado para medir el clima organizacional tomando en cuenta los siguientes aspectos:

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
Los métodos de mando	Referido a la capacidad que tiene el líder de influir en el grupo.
Las características de las fuerzas motivacionales	Referentes a las estrategias motivacionales que son utilizadas por la institución.
Las características de los procesos de comunicación	Referido a los diferentes tipos de comunicación que se encuentra en la organización y como se llevan a cabo.
Las características del proceso de influencia	Referido a la relación supervisor-subordinado, para establecer y lograr las metas.
Las características del proceso de toma de decisiones	Implica de qué manera se delega el proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos.
Las características de los procesos de planificación	La forma en que se establece la fijación de objetivos o directrices.
Las características de los procesos de control	Referente a la ejecución y distribución del control en las diferentes instancias organizacionales.
Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Referidos a la planificación y formación deseada.

Fuente: Gibson, James; Ivancevich, Johns y Donnely, James. (2001). Las Organizaciones. Octava edición. México: Editorial McGraw Hill.

## 2.3. BASES CONCEPTUALES

### 2.3.1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2000) considera “que el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación, al tener una motivación elevada el clima organizacional tiende a ser más alto proporcionando de éste modo satisfacción y mayor participación entre las personas. De forma inversa, un clima bajo proporciona

estados de desinterés entre el personal, apatía, insatisfacción y hasta depresión en algunos casos. Por tanto, puede decirse que las propiedades motivacionales van a estar supeditadas por la forma en que los directivos manejen y controlen el ambiente interno de la empresa hacia los empleados” <sup>(6)</sup>.

De otro lado Arancibia (2007) señala que el clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Para Castillo (2000), un clima organizacional estable y flexible promueve en el personal logros en el largo plazo, por el contrario, una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Con base en lo antes expuesto, se puede decir que los estilos de liderazgo del jefe y la relación con el resto del personal, van a moldear el ambiente laboral. De allí que, Toro (2004) expresa que un buen clima promueve en cada uno de los miembros de la empresa, el buscar nuevas maneras de realizar su labor y ser más efectivos.

Por otra parte, un adecuado clima organizacional propicia el buen desempeño de la organización, logrando ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de los miembros que la conforman; es decir, es la expresión personal sobre la forma de ver los docentes, trabajadores y directivos a la organización a la que pertenecen. Así lo señala Ríos (2003) cuando expresa que el clima organizacional “es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características y cualidades de su organización” <sup>(7)</sup>.

Sandoval (2004) dice que “la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características

personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización”<sup>(8)</sup>. Por ello, Varela (1991) plantea que “para la existencia de un buen clima deben estar presentes factores físicos y psicológicos; entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde los empleados puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a sus necesidades”<sup>(9)</sup>.

### **2.3.2. LIDERAZGO**

(Gardey y Pérez, 2012), La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder. El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

En este trabajo se puede apreciar que el líder es la persona capaz de tomar buenas decisiones, de dirigir y mantener comunicación constante con sus seguidores, para que logren obtener mayores capacidades y se desarrollen de forma eficiente.

(Federico, 2013) “un líder debe ser práctico y realista, pero a la vez hablar el lenguaje de los visionarios y los idealistas”. Este autor, quiere decir que todo líder es visionario y está orientado a estimular a sus seguidores para que logren sus objetivos tanto personales como de la institución.

(Huillca, 2015, pág. 13) El Liderazgo es una de las formas más importantes y efectivas para hacer que un vínculo entre individuos funcione; además es de vital importancia en toda organización, más aun en la institución educativa y de manera precisa en el aula, donde el docente es el líder que guía y orienta a sus estudiantes para el logro de los objetivos.

La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para lograr resultados eficaces. Para lograr que el docente esté dispuesto a asumir el reto se requiere disposición, una actitud que se encuentre orientada a un cambio positivo y que esté capacitado para poder ejecutar los cambios, con el deseo de movilizar a las personas hacia propósitos positivos y gratificantes.

El liderazgo docente tiene como objetivo lograr que sus estudiantes desarrollen sus capacidades de aprendizaje y que aprendan a comunicarse entre ellos.

### **2.3.3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

(Angulo y Valqui, 2013, pág. 20), En su investigación realizada definen al liderazgo transformacional como el proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Inspira a los seguidores, a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los subordinados. Finalmente, el líder los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento. Según los autores, refieren que para lograr el liderazgo transformacional debe haber una relación estrecha entre el líder y sus seguidores, el cual les brinda apoyo y los estimula para el logro de sus objetivos.

(Huillca, 2015, pág. 27), conceptualiza que el liderazgo transformacional es producto del intercambio de experiencias personales con otras personas en un ámbito social, este intercambio se puede presentar en el ámbito laboral, profesional, amical, familiar, etc., además se desarrolla en las relaciones afectivas y cognitivas entre individuos de una organización.

Los autores definen que el liderazgo transformacional se da a través del intercambio de conocimientos y experiencias tanto en el trabajo como en la sociedad, con la finalidad de ir desarrollando nuevas capacidades y el logro de los objetivos propuestos.

#### **2.3.4. LIDERAZGO INSTITUCIONAL**

Según Hughes (2007) “el liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y la situación” <sup>(10)</sup>. Es probable que con los líderes con disposición a la tranquilidad y sin ataques o menosprecio hacia los subordinados, se obtenga información completa y oportuna, a diferencia del caso de jefes con temperamentos explosivos.

Según Gibson (2006), el liderazgo se produce cuando un individuo perteneciente a un grupo de personas modifica la motivación o las capacidades de los demás hacia un interés común que beneficie a todos por igual <sup>(11)</sup>.

Para Bateman (2005), un líder es alguien que influye sobre otros para alcanzar metas, mientras más número de seguidores existan, mayor será la influencia. Igualmente, Koontz (2004), definen el liderazgo como el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Por su parte Chiavenato (2002), considera el liderazgo como un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación

constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de los teóricos.

### **2.3.5. ESTILOS BÁSICOS DE LIDERAZGO**

Lippitt (1960) propone tres estilos básicos de liderazgo: autocrático, liberal y democrático.

- a. Liderazgo autocrático: La autoridad está centrada en el Director, jefe y los subordinados no tienen ninguna libertad para tomar decisiones.
- b. Liderazgo liberal: Se da plena libertad de tomar decisiones al personal. Docente. El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza. Los grupos sometidos al liderazgo liberal no se desempeñan bien en cuanto a la calidad del trabajo, y presentan fuertes señales de individualismo, insatisfacción, agresividad y poco respeto hacia el líder.
- c. Liderazgo democrático: El líder es comunicativo en extremo, estimula la participación de las personas y se preocupa igualmente por el trabajo y por el grupo. Actúa como facilitador para orientar al grupo, ayudándolos a la definición de los problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas.

Cortés (2004), señala que los mayores niveles de motivación en el ambiente laboral concuerdan con la existencia de liderazgos de tendencia democrática, donde la participación, el respeto y el compromiso son parte del trato que se les brinda a los trabajadores.

### **2.3.6. EL LIDERAZGO Y EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES**

Los líderes son personas indispensables ya que son los conductores de las organizaciones y son ellos los que deben orientar a los subordinados a conseguir el éxito de la misma.

Según Gismano y Banchieri (2007) las organizaciones existen para lograr objetivos imposibles o extremadamente difíciles de lograr en forma individual. La organización en sí misma es un mecanismo de coordinación y control, sin embargo, no hay normas ni regulaciones que puedan reemplazar al líder experimentado en la toma de decisiones rápidas e importantes.

El liderazgo es el proceso por el cual una persona obtiene consenso y aceptación de otras personas (sus seguidores) y logra que éstas trabajen en pos de los objetivos fijados por la organización. De acuerdo con lo expresado anteriormente, el liderazgo involucra uso de influencia y es agente de cambio de las conductas de los seguidores.

Es importante destacar que la esencia del liderazgo es contar con seguidores, lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de persuadir a los demás. Ahora bien, esa disposición de los demás de seguir al líder no es casual sino que, en general, las personas tienden a seguir a quienes creen que les proporcionarán los medios para lograr satisfacer sus necesidades, expectativas, deseos y aspiraciones. De ahí, la importancia del tiempo que dediquen los líderes a conocer y comprender las necesidades de su gente.

Actualmente el rol de un líder es de vital importancia para la supervivencia de cualquier organización por ser el jefe quien debe guiar, dirigir y lograr que todo camine con éxito. Una institución puede tener una planeación adecuada de control y procedimiento de una organización pero puede tener un desequilibrio por la falta de un ideal apropiado.

### **2.3.7. LA TOMA DE DECISIONES**

A diario nos vemos obligado a tomar decisiones y algunas de ellas tienen gran importancia en el logro de objetivos personales.

En muchas instituciones y organizaciones el proceso de toma de decisiones juega un papel fundamental para la productividad de la misma. Daft (2005) define “la toma de decisiones organizacionales formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas” (12).

La toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que satisface de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema. Munch (2005) define toma de decisiones como “la elección de un curso de acción entre varias alternativas” (13). La toma de decisiones es la selección de varias acciones.

En las organizaciones se debe decidir racionalmente para alcanzar las metas que no se pueden lograr sin acción. Este proceso es sin duda una gran responsabilidad, ya que se tiene que decidir lo que debe hacerse.

#### **2.3.7.1. ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones es un proceso que ocurre o transcurre alrededor de varias etapas. Según Daft (2005) el proceso de toma de decisiones contiene dos etapas principales (14):

- ✓ La fase de identificación del problema: Se vigila la información sobre las condiciones ambientales y organizacionales, para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar la causa de las insuficiencias.
- ✓ La fase de solución de problemas: Tiene lugar cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción. Algunas decisiones tienen una gran importancia en el desarrollo de las

organizaciones. Es necesario identificar el problema y seleccionar la opción adecuada entre las diferentes alternativas y opciones que deben ser revisadas y evaluadas.

### 2.3.7.2. COMPONENTES DE LA DECISIÓN

El proceso de toma de decisiones está basado en cinco componentes primordiales (información, conocimientos, experiencia, análisis y Juicio) que son considerados necesarios para identificar, estudiar, seleccionar las diferentes alternativas y opciones que permita llegar a una conclusión válida y que la elección sea la correcta. La técnica de tomar decisiones está basada en cinco componentes esenciales:

- a. Información: Las cuales se recogen con el propósito de definir sus limitaciones.
- b. Conocimientos: Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las situaciones que rodean el problema o de una circunstancia similar, entonces, éstos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.
- c. Experiencia: Se refiere cuando una persona soluciona un problema ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución problemas similares.
- d. Análisis: En ausencia de un método o procedimiento para analizar un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes, si estos fallan, entonces debe confiarse en la intuición.
- e. Juicio: El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado.

### 2.3.8. LOS RASGOS DEL LÍDER

Los rasgos de personalidad que deben poseer los líderes han sido tradicionalmente objeto de amplio debate. Senge (1990) propone tres tipos para una organización de calidad que gestiona su conocimiento: el directivo visionario, el transformador y el creador de ambientes. El visionario sabrá cuáles son las capacidades o competencias demandadas en el mercado a medio y largo plazo. El transformador no acepta el estado de las cosas y se esfuerza por cambiarlas. Su principal arma será maximizar la cantidad y calidad de aprendizaje desarrollado en la organización (Drucker, 1993).

El creador de ambientes es capaz de comunicar su propósito estratégico y engendra un entorno seguro, donde se involucra a todos los empleados en la empresa en el intercambio de ideas (Bennis, 1996). Sin embargo, en palabras de Bolívar (2001), puesto que las organizaciones de corte burocrático, herencia de las teorías de Weber y la Escuela de Frankfurt, ya no son válidos en el nuevo entorno cambiante de la sociedad postmoderna, donde la flexibilidad y la creatividad se imponen como necesidades, la función del liderazgo debe cambiar profundamente también en el ámbito de la enseñanza. Sobre todo debe cambiar el concepto de líder solitario, sea “visionario”, “carismático” o de otro tipo, para ceder a un planteamiento más colegiado. En realidad, el líder de una organización de calidad no es sólo quien toma las decisiones, sino también un administrador del cambio (Senge, 1990). Si además aumenta el poder de decisión de sus empleados - empowerment - conseguirá una mayor implicación, un mayor nivel de compromiso y una atmósfera de creatividad en la organización.

### **2.3.8.1. EL LIDERAZGO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS**

No hay duda de que la calidad en educación necesita la presencia de y el desarrollo de líderes potenciales. En opinión de Ortigueira (1987), la gestión es un problema de todos los sistemas sociales, incluyendo las instituciones de enseñanza y afecta a los recursos, el ejercicio del poder y la toma de decisiones, orientándolas a determinados objetivos. Pero si bien en el contexto de las organizaciones empresariales existen, como se ha visto, múltiples estudios sobre la problemática del poder y teorías desarrolladas sobre liderazgo, no se conocen tantas investigaciones con gran profundidad sobre este mismo tema en el área de la enseñanza (Dos Santos Secqueira, (2003). Birnbaum (1988) sugiere que para los centros educativos son especialmente adecuadas las teorías que fundamentan el liderazgo en el servicio y apoyo a cambio de aceptación por parte del equipo docente, en la reciprocidad. Es decir, en función de la estructuración de las tareas y las características del cuerpo docente, teniendo presentes las teorías situacionales y de contingencia.

Greenfield (1986), sugiere que una de las cualidades de los líderes es precisamente el saber comprometer a los otros con los valores en los que ellos creen. Sergiovanni (1987) por su parte consideran más importante lo que el personal encuentra significativo en el comportamiento del líder que la obra o el comportamiento en sí. El grado en que se comparten los papeles de liderazgo, conduce al enfoque de colaboración desde la multiplicidad de líderes o densidad de liderazgo.

### **2.3.9. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS CENTROS EDUCATIVOS**

Los centros educativos públicos, por lo menos a niveles no universitarios, son organizaciones democráticas, muy poco jerarquizadas. La autonomía de los docentes en aspectos académicos es notable y la posibilidad de participar en la gestión es grande. Este hecho podría constituir un punto fuerte para el funcionamiento bajo un liderazgo que fomente la participación. Sin embargo, no ocurre siempre así.

De hecho, en opinión de López Ruperez (1997) este potencial democrático constituye a la vez un punto débil, debido en parte al régimen rotatorio de los cargos directivos. La dirección ejercida por turnos y muchas veces en contra de la voluntad del director, a quien le ha tocado el cargo por sorteo o por nombramiento administrativo forzoso, no lleva a la toma de decisiones basadas en el poder que pueden resultar impopulares <sup>(15)</sup>.

Por esta razón, o por otras, el liderazgo transaccional a ultranza, donde todo el poder descansa en manos de la dirección con el ejercicio de un férreo control burocrático sin espacio para iniciativas innovadoras personales, no es lo más usual, por lo menos en centros públicos, donde la jerarquización es considerablemente menor que en empresas de producción: Gairín (1993) parte del hecho de que “dirección” no es una etiqueta popular en centros educativos, pero que por otra parte la mayoría de los profesores prefieren trabajar en centros bien gestionados y dirigidos. Que el liderazgo sea a la vez claro y abierto a consultas, capaz de destacar la visión de lo que se desea.

### **2.3.10. LAS EXIGENCIAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

La cultura transformacional exige que la comunidad educativa se implique y responsabilice y comparta la perspectiva del liderazgo

transformacional. Se comparten conocimientos, los cambios se discuten y existe un compromiso con el aprendizaje, lo cual creará una organización con gran capacidad para aprender. Como ideal es la cultura deseada, pero no es sencillo llevarla a la práctica.

Es fundamental, por ello, que exista un acuerdo entre todos los sectores educativos, en el sentido que señala Marina (2006), de realizar una movilización educativa que redunde en una mejora de la educación. En los centros educativos se dan varias alternativas intermedias entre el liderazgo transformacional y la transaccional, de las cuales Sarasola (2003) destaca la que denomina la cultura y el liderazgo formalista. En este caso, la organización se halla relativamente burocratizada y los fuertes intereses individuales no reparan en su impacto sobre el colectivo. Es difícil crear equipo, aunque el liderazgo a veces adquiere matices transformacionales, pero no los suficientes para introducir cambios o innovaciones, como tampoco lo es en lo que denomina “cultura carencial”, donde el liderazgo y la visión común se diluyen en el entramado institucional <sup>(16)</sup>.

En el centro educativo el líder necesita fomentar la motivación y el incentivo personal de manera entusiasta, implicando a la mayor parte del personal, comprometiendo a todo el mundo en la visión del futuro. Necesita también saber gestionar los procesos, proporcionar coherencia y congruencia a actividades complejas y heterogéneas por la diversidad del personal que interviene: la educación en valores, el desarrollo de capacidades intelectuales, la adquisición de habilidades instrumentales, hábitos de trabajo, etc. Pero además debe imprescindiblemente establecer relaciones con fuerzas fuera de la escuela, haciendo partícipe, no mero consumidor de servicios, a los usuarios y a la sociedad en general y enfocado al alumno que es el objeto y justificación de toda actividad que se desarrolla en la escuela.

Todo ello no puede funcionar sin el ejercicio de un liderazgo eficaz que armonice esfuerzos e intereses en función de un objetivo común. Bernal (2000), basándose en sus investigaciones propone también que el liderazgo transformacional puede ser el más eficaz y adecuado para dirigir los centros educativos siempre hacia el cambio y hacia la mejora. Teniendo en cuenta que el centro educativo se puede considerar más como comunidad que como organización empresarial, con más razón el liderazgo transformacional debe deslizarse hacia el apoyo a procesos de cambio y el desarrollo de relaciones de colaboración. En comunidades que aprenden el liderazgo ha de ser transformacional, promoviendo además multiplicidad de líderes.

### **2.3.11. LA COMUNICACIÓN**

Según Robbins (2004), la comunicación “no sólo es una transferencia de significados entre un grupo de personas, comprende además la transferencia y comprensión de significados. En este proceso de la comunicación, intervienen dos sujetos quienes se deben a una intención que debe ser transmitida por el transmisor quien se dirige al receptor y el mensaje se codifica y se transmite por un medio o canal al receptor, que al traducirlo decodifica la información” <sup>(17)</sup>. De acuerdo a Chiavenato (2002), define la comunicación como el puente que permite a ese algo pasar de una persona a otra o de una organización a otra. Para Bateman (2005), la comunicación es la transmisión de información y significado de una parte a otra a través del uso de símbolos compartidos.

#### **2.3.11.1. TIPOS DE COMUNICACIÓN**

Gibson (2006) y Chiavenato (2002), coinciden que en toda organización existen cuatro direcciones de comunicación: ascendente, descendente, horizontal y diagonal, las cuales servirán para establecer el marco de

trabajo dentro del cual la comunicación ocurre en una organización <sup>(18)</sup>.

a. La comunicación ascendente: Logra el buen desempeño laboral de los gerentes de la organización, en ellos se incluyen las sugerencias, las reuniones de trabajo y los procedimientos de queja o atracción. Frecuentemente los directivos participan en la elaboración, orientación y capacitación de los programas para instruir a los trabajadores para que puedan mantener un contacto directo con ellos, ofreciendo luego recompensas por las ideas creadas.

Sin embargo, Newstrom (2007) considera que la comunicación ascendente trae problemas en cuanto a retrasos, lentitud en la información hacia los niveles superiores, el personal indeciso duda si debe llevar un problema hacia arriba, porque al hacerlo significa admitir un fracaso y por otra parte está la distorsión, que no es más que la alteración deliberada de un mensaje para alcanzar los objetivos personales de quien emita la información, causando cualquier inconveniente para quien reciba el mensaje para su codificación y tomar una decisión <sup>(19)</sup>.

b. La comunicación descendente: Al respecto Gibson (2006) y Chiavenato (2002) plantean que va desde los niveles altos hacia los niveles inferiores, en este renglón se incluyen los memorando, los procedimientos, los comunicados de políticas y las publicaciones de la compañía. Se considera a este tipo de comunicación inadecuada y poco acertada debido a la ausencia de información relacionada al trabajo, que puede crear un estrés innecesario entre los miembros de las empresas.

De igual manera lo plantea Bateman (1999), al referir que la comunicación descendente trae problemas como mala interpretación que se le da a los mensajes enviados de arriba hacia abajo, y los denominan filtrados, cuando los mensajes pasan de una persona a otra y se pierde alguna información.

Según Newstrom (2007), la comunicación descendente en algunos casos se sobrecarga de comunicación, en el sentido que los administradores le entregan a los empleados grandes volúmenes de información y éstos quedan abrumados ante la dificultad de procesar tal información. Las claves para una mejor comunicación son: sentido de oportunidad y su calidad, no su cantidad, siendo entregada en el momento que lo estime oportuno.

c. La comunicación horizontal: Chiavenato (2002), considera necesaria para los diversos departamentos que conforman una organización, reforzando la coordinación y la integración de las diversas funciones en los procesos de producción <sup>(20)</sup>.

d. La comunicación diagonal: Para Chiavenato (2002), esta comunicación se da en situaciones donde los departamentos de una organización no pueden comunicarse efectivamente a través de otros canales. La preferencia de un canal sobre el otro va a depender de la naturaleza e importancia, aunado al estilo de comportamiento entre los departamentos, considerando para ello si el mensaje es rutinario o no rutinario.

El primer tipo de mensaje tiende a ser directo y con un mínimo de ambigüedad mientras que los no rutinarios son complicados y tienden a confundir. Los gerentes pueden comunicar los mensajes rutinarios a través de

los canales que no poseen mucha riqueza (panfletos, boletines, informes generales, memorandos y cartas), mientras que pueden comunicar los mensajes no rutinarios a través de los canales ricos como el correo electrónico, teléfono y conversaciones cara a cara. Un gerente de alto rendimiento estará más sensible a la adecuada selección del canal a la hora de transmitir la información.

### **2.3.12. LOS CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN**

El concepto de Desarrollo Organizacional (DO) está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización sujeta del cambio del medio ambiente. El Desarrollo Organizacional parte de conceptos dinámicos como:

a) Concepto de organización.- Este concepto es para los autores especialistas del desarrollo organizacional típicamente conductista: “una organización es la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”. Las contribuciones de cada participante varían en función del sistema de recompensas y contribuciones para la organización.

Este concepto utiliza la noción tradicional del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación en la organización y se refiere a personas como contribuyentes de las organizaciones. La contribución de cada participante a la organización depende de sus diferencias individuales y del sistema de recompensas y contribuciones de la organización.

Toda organización actúa en determinado ambiente y su existencia y supervivencia dependen de cómo se relacione con ese medio. Por tanto debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias en que opera.

Se deben destacar las diferencias fundamentales existentes entre los sistemas mecánicos (típicos del concepto tradicional) y los sistemas orgánicos (enfoque del DO). Estos últimos logran que las organizaciones sean colectivamente conscientes de sus destinos y de la orientación para alcanzarlos. Desarrollan una nueva concientización social de los participantes, los cuales, al lado de su vivencia particular, de su pasado personal y de su auto-concientización, definen su rol en relación con su organización.

- b) Concepto de cultura organizacional.- Es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma en que estamos acostumbrados a realizar las cosas. De la misma manera, toda organización tiene la suya. Se denomina “cultura organizacional” al modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas.

Algunas organizaciones logran renovar constantemente su cultura manteniendo su integridad y su personalidad, en tanto que otras permanecen con su cultura atada a patrones obsoletos y pasados de moda. El DO considera que para cambiar una organización, la única manera viable es cambiar su cultura, es decir, los sistemas en los cuales las personas viven y trabajan.

- c) Clima organizacional.- La percepción individual del medio ambiente laboral en una organización y la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción de sus propiedades en una persona. El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden. Cuando

nos referimos a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, nos referimos al medio ambiente psicológico, es decir, a sus sistemas de filtro o estructuración perceptiva. De acuerdo a esa percepción los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su “situación laboral”; ésta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el “clima de la empresa” para un individuo.

Este mundo psicológico laboral representa de hecho una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo.

Factores de influencia:

- La manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral.
- La valencia (valor relativo) que atribuye a resultados determinados que espera como fruto de sus esfuerzos.
- Los instrumentos que reconoce en relación con estos resultados de su trabajo.
- Las expectativas de que diferentes esfuerzos, estrategias o metodologías de trabajo le conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia su trabajo y organización. Es una manifestación externa (como la percepción) de los sujetos, que se refiere a variables organizacionales como los estilos de liderazgo, confianza, cohesión de grupo y competitividad.

Hacer análisis de clima significa medir cómo los sujetos trabajadores perciben las numerosas problemáticas organizacionales.

El clima organizacional es descriptivo, siendo una percepción de los sujetos trabajadores. La percepción de los trabajadores en contacto con el público (trabajadores de primera línea) en las organizaciones de servicio es análoga a la satisfacción de los clientes. Se trata de diagnosticar una organización a través de los datos aportados por los trabajadores, mediante una discusión en grupos formados a partir de las funciones organizacionales y el relleno individual de un cuestionario sobre el clima. La devolución de los datos elaborados, es la fase más delicada porque frecuentemente quien pide un análisis de clima desea tener datos informativos para después decidir lo que ya mismo tenía en mente antes de la investigación. Es a partir de la devolución de los datos que la investigación se torna activa, o sea, se torna una intervención de cambio.

El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. El clima puede ser saludable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten los participantes con respecto a la organización. Algunos individuos son más o menos sensibles que otros en relación con aspectos de ese clima, además una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria para otros.

El concepto de clima organizacional comprende diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología utilizada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (todos ellos constituyen los factores estructurales), además de las actitudes y formas de comportamiento social, impulsadas o castigadas (constituyen los factores sociales).

d) Cambio de cultura y del clima organizacional.- Cada organización es un sistema humano complejo, con características propias, con su propia cultura y su propio clima organizacional. Todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado y perfeccionado para lograr productividad y motivación. Para que la organización pueda cambiar la cultura y el clima organizacional, necesita tener capacidad innovadora, representada en las características siguientes:

✍ *Adaptabilidad*.- Es decir la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las cambiantes e inconstantes exigencias del ambiente para poder adaptarse, la organización debe:

- ✓ Ser flexible, para poder integrar nuevas actividades.
- ✓ Ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan de adentro o de fuera de la organización.

✍ *Sentido de identidad*.- Es decir, que los participantes conozcan y comprendan el pasado y el presente de la organización, así como comprendan y compartan los objetivos de la misma.

✍ *Perspectiva exacta del medio ambiente*.- Es decir, una percepción realista unida a una capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el ambiente.

✍ *Integración entre los participantes*.- De tal manera que la organización pueda comportarse como un orgánico. Por tanto, no basta cambiar la estructura. Es necesario cambiar la cultura de la organización.

e) Concepto de cambio.- El mundo actual se caracteriza por un cambio constante en el ambiente. El ambiente general que envuelve las organizaciones es demasiado dinámico, y les exige una elevada capacidad de adaptación como base de

supervivencia. El concepto de cambio incluye tres fases a tomar en cuenta:

- ✍ *Descongelamiento del estándar actual de comportamiento.*- Surge cuando la necesidad de cambio se hace tan obvia que la persona, grupo u organización puede rápidamente entenderla y aceptarla, para que el cambio pueda ocurrir. Si no existe descongelamiento la tendencia será retorno puro y sencillo al estándar habitual.
- ✍ *Cambio.*- Surge cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas. El agente de cambio conduce a personas, grupos o a toda la organización para promover nuevos valores, actitudes y conductas por medio de procesos de identificación e internalización.
- ✍ *Re-congelamiento.*- Significa la incorporación de un nuevo estándar de conducta por medio de mecanismos de soporte y de refuerzo, de modo que ese estándar se transforme en la nueva norma.

### **2.3.13. MODELOS DE LIDERAZGO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

La literatura sobre el liderazgo en educación es extensa, particularmente en inglés, donde hay una rica gama de estudios teóricos así como de aplicaciones de diferentes perspectivas del liderazgo en centros educativos. Sin embargo, los aportes en español se han incrementado primero sintetizando gran parte de la literatura en inglés y más recientemente, con contribuciones propias sobre la base de estudios empíricos.

Un excelente ejemplo de este tipo de trabajos en español es la publicación de Mauriera Leithwood, Jantzi y Steinbackh (2003) luego de realizar un análisis de 121 artículos sobre liderazgo en cuatro revistas especializadas de gestión educativa entre 1988 y 1998, encontraron que los conceptos sobre liderazgo más

tratados fueron liderazgo pedagógico, estilos de liderazgo y liderazgo transformacional. Esta breve reseña ilustra la dispersión de conceptos sobre liderazgo que también abundan en la literatura sobre el liderazgo educativo. El cuadro 01 muestra las características de cada una de estas vertientes en el liderazgo en el ámbito educativo <sup>(21)</sup>.

<p align="center"><b>CUADRO N° 01</b> <b>MODELOS DEL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA ORGANIZACIONAL</b></p>				
<p align="center"><b>Enfoque de liderazgo para las escuelas</b></p>	<p align="center"><b>Quien ejerce la influencia</b></p>	<p align="center"><b>Fuentes de influencia</b></p>	<p align="center"><b>Propósitos de la influencia</b></p>	<p align="center"><b>Resultados de la influencia</b></p>
<p align="center"><b>Instrucciona o pedagógico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, específicamente los directores de escuelas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento experto.</li> <li>• Típicamente, el poder ligado a la posición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realzar la efectividad de las prácticas de los profesores en el aula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del desarrollo estudiantil.</li> </ul>
<p align="center"><b>Transformacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, pero no necesariamente sólo ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirar niveles más altos de compromiso y capacidad entre los miembros de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor esfuerzo y productividad.</li> <li>• Desarrollo de prácticas más hábiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la capacidad de la organización para mejorar continuamente.</li> </ul>
<p align="center"><b>Moral</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquellos que tienen roles formales de administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El uso de un sistema de morales y valores para guiar la toma de decisiones en una organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la sensibilidad hacia la justicia de una decisión.</li> <li>• Aumentar la participación en las decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones justificadas moralmente.</li> <li>• Escuelas democráticas.</li> </ul>

<p><b>Participativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo, incluso los miembros de la organización, sin papeles administrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interpersonal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la participación en decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio.</li> <li>• Una organización más democrática.</li> </ul>
<p><b>Gerencial</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquellos que tienen roles formales de administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El poder ligado a la posición.</li> <li>• Políticas y procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el cumplimiento eficaz de tareas específicas por los miembros de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr las metas formales de la organización.</li> </ul>
<p><b>Contingencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emparejar el comportamiento del líder con el contexto.</li> <li>• Procesos expertos para resolver los problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer mejor las necesidades de los miembros de la organización.</li> <li>• Dar respuestas más efectivas en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr las metas formales de la organización.</li> <li>• Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio.</li> </ul>

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

### 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

En este tercer capítulo se abordan los resultados del trabajo de campo así como el diseño de la propuesta de la investigación, finalmente se consignan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos correspondientes.

#### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

**CUADRO N° 01**  
**INTERÉS Y ACTITUD DEL DOCENTE POR LA FORMACIÓN**  
**ACADÉMICA**

ÍTEMS	Escala de respuestas				TOTAL N° %
	Siempre N° %	Casi siempre N° %	A veces N° %	Nunca N° %	
Los docentes animan a sus otros colegas a que se arriesguen a proponer nuevas ideas, opiniones y aportes utilizando su creatividad para buscar la mejora en la formación académica.	05 21	06 25	09 37	04 17	24 100
Los docentes para resolver algún problema, animan a sus otros colegas para unirse a analizarlo en equipo desde distintos puntos de vista.	04 17	05 21	08 33	07 29	24 100
Los docentes constantemente manifiestan una actitud inconformista con el afán de estimular en sus colegas la búsqueda de nuevas formas para lograr mejores resultados.	07 29	06 25	09 37	02 08	24 100
Los docentes cuestionan los modelos habituales o tradicionales de formación académica buscando a su vez replantearlos para mejorarlos.	05 21	06 25	07 29	06 25	24 100

Fuente: Elaborado por la responsable de la investigación. Set. 2014.

#### ***Interpretación:***

En el presente cuadro N° 01 sobre el interés y la actitud del docente por la formación académica encontramos que:

- ✍ El 37% de los docentes de la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío Sapamé animan a sus otros colegas a que se

arriesguen a proponer nuevas ideas, opiniones y aportes utilizando su creatividad para buscar la innovación académica e institucional.

- ✍ El 33% de los docentes algunas veces para resolver algún problema, animan a sus otros colegas para unirse a analizarlo en equipo desde distintos puntos de vista. De otra parte existe una desmotivación en el 29% de los docentes que nunca consideran que la motivación sea importante para desarrollar acciones conjuntas entre los colegas en bien de la institución.
- ✍ El 37% de los docentes algunas veces manifiestan una actitud inconformista con el afán de estimular en sus colegas la búsqueda de nuevas formas para lograr mejores resultados.
- ✍ Que el 29% de los docentes algunas veces cuestionan los modelos habituales o tradicionales de la formación académica buscando a su vez replantearlos para mejorarlos.

### CUADRO N° 02

#### MOTIVACIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL DE LOS DOCENTES

ÍTEMS	Escala de respuestas				TOTAL N° %
	Siempre N° %	Casi siempre N° %	A veces N° %	Nunca N° %	
Los docentes con su ejemplo, motivan en sus demás colegas, a que éstos eleven su nivel de auto-exigencia en cuanto a la calidad de su trabajo.	05 21	06 25	10 42	03 12	24 100
Los docentes proyectan un entusiasmo motivador en sus colegas ante las nuevas metas y desafíos institucionales que pudieran presentarse.	07 29	09 37	08 33	00 00	24 100
Los docentes manifiestan ideas y aportes que son valorados y aceptados por sus otros colegas.	05 21	04 17	12 50	03 12	24 100
Los docentes en función de sus propuestas, generan en sus colegas un compromiso institucional grupal para la realización y logro de determinadas tareas académicas e institucionales.	06 25	05 21	11 46	02 08	24 100
Los docentes se interesan por mantenerse informados, conocer y compartir sus ideas sobre los nuevos desafíos en la educación.	09 37	08 33	05 21	02 08	24 100

Fuente: Elaborado por la responsable de la investigación. Set. 2014.

**Interpretación:**

En el presente cuadro N° 02 se obtuvo como resultados que:

- ✍ El 42% de los docentes con su ejemplo, motivan en sus demás colegas, a que éstos eleven su nivel de auto-exigencia en cuanto a la calidad de su trabajo.
- ✍ El 37% de los docentes proyectan un entusiasmo motivador en sus colegas ante las nuevas metas y desafíos institucionales que pudieran presentarse.
- ✍ El 50% de los docentes manifiestan ideas y aportes que son valorados y aceptados por sus otros colegas.
- ✍ El 46% de los docentes algunas veces generan en sus colegas un compromiso institucional grupal para la realización y logro de determinadas tareas académicas e institucionales.
- ✍ El 37% de los docentes se interesan por mantenerse informados, conocer y compartir sus ideas sobre los nuevos desafíos en la educación.

**CUADRO N° 03**  
**IMAGEN AXIOLÓGICA QUE PROYECTAN LOS DOCENTES**

ÍTEMS	Escala de respuestas				TOTAL N° %
	Siempre N° %	Casi siempre N° %	A veces N° %	Nunca N° %	
Los docentes manifiestan coherencia entre lo que dicen y su modo de actuar.	10 42	04 17	14 58	06 25	24 100
Los docentes son firmes en sus posturas y creencias, respetando las diferencias de opinión en sus demás colegas.	05 21	05 21	11 46	03 12	24 100
Los docentes transmiten elevados valores e ideales institucionales que están por encima de intereses individuales o de pequeños grupos.	06 25	05 21	12 50	01 04	24 100
Por su integridad, los docentes inspiran respeto y admiración en sus colegas.	07 29	04 17	10 42	03 12	24 100

Fuente: Elaborado por la responsable de la investigación. Set.-2014.

**Interpretación:**

En el presente cuadro N° 03 se obtuvo como resultados que:

- ✍ El 58% de los docentes manifiestan algunas veces coherencia entre lo que dicen y su modo de actuar. En cambio el 42% tiene coherencia entre sus ideas y su accionar institucional y laboral.
- ✍ El 46% de los docentes algunas veces son firmes en sus posturas y creencias, respetando las diferencias de opinión en sus demás colegas. En cambio el 21% de los docentes son firmes en sus posturas y creencias, respetando las diferencias de opinión en sus demás colegas.
- ✍ El 50% de los docentes algunas veces transmiten elevados valores e ideales institucionales que estén por encima de intereses individuales o de pequeños grupos.
- ✍ El 42% de docentes algunas veces inspiran respeto y admiración en sus colegas.

**CUADRO N° 04****OPINIONES ACERCA DEL ESTILO DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL**

ÍTEMS	Escala de respuestas				TOTAL N° %
	Siempre N° %	Casi siempre N° %	A veces N° %	Nunca N° %	
1. El director de la institución otorga plena libertad de tomar decisiones al personal docente.	07 29	04 17	10 42	03 12	24 100
2. En la institución se hace únicamente lo que dice el director.	05 21	05 21	11 46	03 12	24 100
3. El director estimula la participación de los docentes.	06 25	05 21	12 50	01 04	24 100
4. El director considera poco importante relacionarse con el personal.	06 25	04 17	08 33	06 25	24 100

Fuente: Elaborado por la responsable de la investigación. Set.-2014.

**Interpretación:**

En el presente cuadro N° 04 se obtuvo como resultados que:

- ✍ El 42% de los encuestados considera que a veces el director de la institución otorga plena libertad de tomar decisiones al personal docente.

- ✍ El 46% de los docentes opina que a veces en la institución se hace únicamente lo que dice el director.
- ✍ El 50% de los docentes manifiesta que a veces el director estimula la participación de los docentes.
- ✍ El 33% de los docentes opina que el director a veces considera poco importante relacionarse con el personal.

**CUADRO N° 05**  
**ACERCA DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**

ÍTEMS	Escala de respuestas				TOTAL N° %
	Siempre N° %	Casi siempre N° %	A veces N° %	Nunca N° %	
Los docentes opinan que se acata la orden del director y se ejecuta (Comunicación descendente).	05 21	06 25	10 42	03 12	24 100
El director comunica las políticas y planes institucionales sin permitir la participación del personal docente (Descendente).	07 29	09 37	08 33	00 00	24 100
Los docentes pueden dar sugerencias a los jefes inmediatos y al director (Ascendente).	05 21	04 17	12 50	03 12	24 100
Existe comunicación entre los docentes que conforman la institución (Horizontal).	06 25	05 21	11 46	02 08	24 100

Fuente: Elaborado por la responsable de la investigación. Set.-2014.

***Interpretación:***

En el presente cuadro N° 05 se obtuvo como resultados que:

- ✍ El 42% de los docentes opinan que a veces se acata la orden del director y se ejecuta (Comunicación descendente).
- ✍ El 37% de los docentes opina que el director casi siempre comunica las políticas y planes institucionales sin permitir la participación del personal docente (Descendente).
- ✍ El 50% de los docentes considera que a veces pueden dar sugerencias a los jefes inmediatos y al director (Ascendente).
- ✍ El 46% de los encuestados considera que a veces existe comunicación entre los docentes que conforman la institución (Horizontal).

## **3.2. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11136 “SEÑOR DE SICÁN” CASERÍO SAPAMÉ, DISTRITO DE ÍLLIMO, REGIÓN LAMBAYEQUE.

### **3.2.1. PRESENTACIÓN**

La estrategia metodológica de liderazgo transformacional propuesta parte de una concepción integracionista de gestión institucional, concibe una forma humanista en su accionar, para ello la capacitación y formación permanente de sus agentes educativos, particularmente de los docentes de la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío de Sapamé, se sustenta en un sistema de trabajo en equipo que asegure la solidaridad grupal, la participación creativa.

El presente trabajo de investigación se orienta a la obtención de personas con proyectos de vida clara, estructurados con capacidad de logro, creativas capaces de comunicarse, con actitud para trabajar en equipo, comprometidas, líderes de sí mismos para conducir con éxito el proceso de transformación organizacional, que les permita estar preparadas y adaptadas para el cambio permanente.

### **3.2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PROPUESTA**

Según Marchant (2005) 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 misma. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la organización es menor.

Los esfuerzos que haga la organización por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean

percibidas como tales, serían el antecedente para que los directivos o funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

Según Marchant (2005) el clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la organización, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

Por otra parte Rensis Likert (1984) en su teoría de clima Organizacional establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Rensis Lickert de sus aportes de los cuatro climas organizacionales, considera que el clima participativo del sistema III consultivo es el más apropiado para nuestro modelo ya que este sistema se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los agentes educativos a tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación.

### **3.2.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **General:**

Diseñar una estrategia de Liderazgo Transformacional propiciando espacios de formación y reflexión que permitan a los docentes hacer una pausa en su cotidianidad y pensar sobre su comportamiento y desarrollo humano en beneficio propio y de la Institución Educativa.

**Específicos:**

- ✓ Propiciar un proceso de formación humana a través de experiencias de trabajo conjunto entre los docentes, que permitan fortalecer actitudes y conocimientos.
- ✓ Precisar las características de los componentes del desempeño y motivación laboral de los docentes.
- ✓ Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío de Sapamé.

**3.2.4. PLAN DE INTERVENCIÓN**

La estrategia de liderazgo transformacional en la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío de Sapamé comprende la realización secuencial de dos jornadas de estrategias. Al ejecutar las estrategias se deberá involucrar a todos los docentes de la Institución educativa. De esta manera se apertura la posibilidad de generar planes de desarrollo institucionales consensuados con probabilidad mayor de éxito en la comunidad educativa.

**METODOLOGÍA DEL PLAN DE INTERVENCIÓN**

Fuente: Elaborado por la autora.

### 3.2.5. ETAPAS:

- a) Al inicio de cada jornada: Los docentes participantes previamente traen consigo un sin número de pensamientos, sensaciones y expectativas, personales, profesionales, institucionales, las cuales representan un componente importante en el desarrollo de su motivación y expectativas personales.
- b) Conocer las expectativas que tienen los docentes. Los docentes de la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío de Sapamé esperan llevarse para su vida personal y laboral, elementos tales como los que se enuncian a continuación:

#### *EXPECTATIVA DOCENTE:*

- ✍ Contribuir a solucionar los problemas e interrogantes derivados del manejo de la adquisición de herramientas para mejorar adecuadamente las relaciones interpersonales en la comunidad educativa.
- ✍ Fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo entre los docentes.
- ✍ Que los encuentros a través de las jornadas permitan espacios para el esparcimiento, las relaciones interpersonales y el bienestar.
- ✍ Reconocer la importancia del liderazgo transformacional en la institución educativa.
- ✍ Conocer y optimizar nuevas estrategias participativas que fortalezca sus actitudes y roles comportamentales.

### 3.2.6. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

#### 3.2.6.1. PRIMERA ESTRATEGIA

##### 1. *Denominación:*

MOTIVACIÓN QUE INSPIRA EL LÍDER TRANSFORMACIONAL

##### 2. *Justificación:*

Para esta primera actividad, se seleccionan contenidos teóricos interdisciplinarios (Psicología, sociología, administración de recursos, etc.) respecto a los mecanismos motivacionales y al liderazgo

transformacional, con el fin de mejorar las actitudes comportamentales de los docentes de la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío de Sapamé.

**3. Objetivo General:**

Desarrollar el significado e importancia de la motivación que el líder transformacional inspira en la mejora de las relaciones interpersonales valorándolas como elemento efectivo de integración social en la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío de Sapamé.

**4. Objetivo Específico:**

Mejorar las relaciones interpersonales y las actitudes comportamentales de los docentes de la Institución Educativa.

**5. Duración:**

Promedio de un día por semana.

**6. Metas de atención:**

Director de la institución, 24 docentes de la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán”.

**7. Lugar:**

Un ambiente apropiado de la institución educativa.

**8. Producción de documentos:**

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

**9. Evaluación:**

Cada expositor evaluará a los docentes participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

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

**10. Análisis temático:**

**TEMA N° 01: Dinámica “Reconstrucción”**

- ❖ Objetivo:
  - ✓ Analizar el papel de liderazgo en el trabajo.
  - ✓ Analizar la capacidad de organización de un grupo.
- ❖ Desarrollo:
  - ✓ Se forman cuatro grupos como máximo
  - ✓ El coordinador dará la siguiente indicación: Formarán una organización (puede ser Club deportivo, Grupo de catequesis, Centro de salud, Sindicato, etc.) y formularán una propuesta teniendo en cuenta cuál será el objetivo, las metas a corto y largo plazo de acuerdo al tipo de organización que elegirán.
  - ✓ Los participantes tienen 30 minutos para tomar decisiones.
  - ✓ Una vez agotado el tiempo se pasa al plenario donde cada grupo expone las conclusiones a las que llegó, escritas en un papelógrafo.
  - ✓ No es necesario discutir el contenido de las conclusiones, lo central de esta técnica es reflexionar sobre cómo se organizaron para trabajar, dificultades para tomar las decisiones y en que se fundamentaron para llegar a determinadas conclusiones.
  - ✓ Es conveniente que el coordinador vaya anotando en la pizarra o papelógrafo, lo que los grupos van diciendo. Esto facilitará llegar a conclusiones y a orientar la discusión colectiva.
  - ✓ Es importante analizar cómo se da en la realidad de los participantes la toma de decisiones, la participación del conjunto, el nivel de información y reflexión que tienen, etc.
- ❖ Recomendaciones:
  - ✓ Se puede incorporar a un participante que haga de “Ojo” observador en los grupos, a quien se le dice que observe la forma de trabajo de los grupos en los aspectos que se interesa discutir. El resto del grupo no debe enterarse de su rol para que trabajen espontáneamente.

**TEMA N° 02: Dinámica “La gente pide...”**

- ❖ Objetivo:
  - ✓ Analizar el rol del dirigente o líder de una organización.

- ✓ Analizar la importancia de la colaboración dentro de un grupo u organización.
- ❖ Desarrollo:
  - ✓ Se forman dos o tres grupos y cada grupo nombra a su delegado.
  - ✓ El coordinador pide una serie de objetos que tengan los participante o se encuentren en el local donde estén reunidos.
  - ✓ Quién coordina debe señalar un lugar fijo donde se coloquen los objetos de cada grupo.
  - ✓ El dirigente y el grupo deben conseguir lo que se pide; el delegado es quien debe entregar el objeto solicitado al coordinador.
  - ✓ El coordinador recibe solo el objeto del grupo que llegue primero, los otros ya no.
  - ✓ El grupo que logra entregar más cosas es el que gana.
  - ✓ Se decide que grupo fue el ganador y en plenario se colectiviza cómo trabajó cada grupo y cómo se comportó su dirigente.
- ❖ Conclusión:
  - ✓ Se hace una reflexión sobre la colaboración y la coordinación en el trabajo colectivo, esto permite analizar el rol del delegado, su función e importancia.

### **TEMA N° 03: Dinámica “El pueblo necesita...”**

- ❖ Objetivo:
  - ✓ Analizar los principios de organización.
  - ✓ Analizar el papel del dirigente.
  - ✓ Analizar la acción espontánea y la acción planificada.
- ❖ Desarrollo:
  - ✓ El coordinador, prepara una lista que contenga un mínimo de seis tareas. Las tareas pueden ser la búsqueda de objetos o la creación de algún tipo de cosa (hacer una canción, elaborar un dibujo, etc.).
  - ✓ Se divide a los participantes en grupos (de 5 personas como mínimo cada uno). Cada grupo se organiza como le parezca para realizar las tareas. Se da un tiempo preciso para ejecutar la tarea (por ejemplo 10 minutos) dependiendo del grupo y las tareas pedidas.

- ✓ Las tareas son leídas al conjunto del grupo (se deben escoger tareas que estimulen la organización y creatividad de los participantes), finalizada la lectura cada grupo se dedica a cumplir las tareas. El primero que termine en realizarlas es el que ganará.
  - ✓ Cuando el equipo tenga todas las tareas, se las presenta al Facilitador para que sean revisadas y se constate que están correctas.
  - ✓ Una vez declarado el equipo ganador, el resto de los equipos, muestra las tareas que pudo realizar. Se evalúa cómo cada equipo se organizó para ejecutar las tareas.
- ❖ Conclusión:
- ✓ La discusión se inicia cuando los grupos cuentan cómo se organizan para realizar las tareas, los problemas que tuvieron, cómo se sintieron, lo vivencial.
  - ✓ A partir de los elementos vivenciales referidos a la distribución del trabajo y la organización interna del grupo, se pasa a discutir en el plenario aspectos como: el papel de los dirigentes, la importancia de la división de tareas para ser más eficaz, la importancia de tener claro qué se quiere para poderlo enfrentar, las acciones espontáneas. Luego, referir esa discusión a cómo esos aspectos se da en la vida cotidiana de los participantes, o de una organización determinada.

#### **TEMA N° 04: Dinámica “La esfera de la vida”**

- ❖ Objetivo:
- ✓ Sensibilizar a los participantes sobre el proceso de toma de decisiones irracionales, debido a lo que el líder indica, sin tener una reflexión del riesgo que se toma.
- ❖ Desarrollo:
- ✓ En una primera instancia se le solicita a los participantes que se imaginen que tienen entre sus manos una “esfera de vida”, parecido a una pelota. La cual contiene a su familia, hijos, casa, auto, todo lo que ellos son, sueños a futuro, lo que desean realizar y las creencias que tienen con los suyos.

- ✓ Luego se les pide que no boten esta esfera porque es de cristal, pero sí que van a realizar una serie de movimientos con ella, porque la vida cambia y podemos verla desde otras perspectivas. Se le piden que muevan la esfera hacia arriba, abajo, un lado el otro, al centro y así se puede ir jugando con el proceso. Todo esto es realizado en conjunto con el animador del ejercicio.
  - ✓ Después de haber realizado lo anterior, el animador sigue dando instrucciones hasta que realiza el gesto de botar su esfera y da la instrucción para que lo sigan los participantes.
  - ✓ Para finalizar el ejercicio se espera identificar la reacción de los participantes frente a dicha acción. Se realizan las preguntas ¿Por qué creen que algunas personas botaron su “esfera de vida” mientras que otras las mantuvieron? ¿Qué podemos hacer para tomar buenas decisiones”?
- ❖ Conclusión:
- ✓ Las decisiones racionales y otras irracionales (por costumbre, emocionales, deseabilidad social, impulsividad entre otras) la segunda no nos ayuda a valorar los riesgos de manera adecuada.
  - ✓ No siempre el líder es quien debe tener la razón ante los riesgos del trabajo.
  - ✓ Siempre el que se expone al riesgo es el trabajador, es su responsabilidad cuidarse.

### **TEMA N° 05: Dinámica “Las botellas”**

- ❖ Objetivo:
- ✓ Analizar la importancia de un líder dentro de una organización.
  - ✓ Analizar lo que es una acción espontánea y una acción planificada.
- ❖ Desarrollo:
- ✓ Se piden seis voluntarios que se colocan en fila y a los pies de cada uno las botellas vacías. Frente a los participantes, a unos seis metros se coloca el balde o cubeta con arena. Cada persona debe llenar las botellas con arena.
  - ✓ El coordinador cuenta tres y los participantes deben salir corriendo a llenar las botellas.

- ✓ Uno a uno va mostrando como quedó llena su botella y si se derramó arena.
  - ✓ Se piden seis nuevos voluntarios y se repite la acción pero esta vez eligiendo un delegado que oriente al trabajo en equipo. El coordinador antes de dar la siguiente indicación de salida pregunta: Ya pasó un equipo ¿Cómo lo hicieron? Y hace una breve evaluación.
  - ✓ Finalmente se evalúan los resultados del trabajo de los dos grupos.
- ❖ **Conclusión:**
- ✓ Se inicia una plenaria retomando las evaluaciones que en cada uno de los grupos se dieron.
  - ✓ Se analizan los elementos de una acción espontánea y de la importancia una acción guiada por un líder que busca el logro de los objetivos que benefician a todos los participantes.
  - ✓ Luego quien coordina debe dirigir una reflexión a la situación real que viven los participantes en la institución y proponer algunas alternativas de solución.

### **3.2.6.2. SEGUNDA ESTRATEGIA**

#### **1) Denominación:**

EL LIDERAZGO Y LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

#### **2) Justificación:**

Es importante desarrollar e interiorizar en los docentes los conceptos de liderazgo transformacional y la cultura organizacional es decir, la suma determinada de valores y normas que son compartidos por las personas y grupos en la convivencia organizacional. Estos conceptos son fundamentales para la organización educativa, porque por un lado desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los agentes que laboran en la organización; y por otro lado desarrolla los niveles de pertenencia organizacional.

#### **3) Objetivo General:**

Desarrollar las pautas del comportamiento organizacional valorándola como elemento efectivo de integración social en la

Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío de Sapamé.

**4) Objetivo Específico:**

Desarrollar los valores organizacionales, los principios y el sentido de pertenencia institucional.

**5) Duración:**

Promedio de un día por semana.

**6) Metas de atención:**

Director, 24 docentes.

**7) Lugar:**

Ambiente adecuado de la institución educativa.

**8) Producción de documentos:**

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

**9) Evaluación:**

Cada expositor evaluará a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

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

**10) Análisis temático:**

**TEMA N° 01: Dinámica “El Muro”**

❖ Objetivo:

- ✓ Ver la importancia de una acción conjunta, organizada y planificada para superar una situación determinada.
- ✓ Analizar la acción individual y la acción colectiva.

❖ Desarrollo:

- ✓ Se divide a los participantes en dos grupos iguales; uno va a formar el muro; por esto, se selecciona a los colegas más grandes y fuertes para que integren este grupo y se les pide que se tomen de los brazos formando el muro. Estos compañeros si pueden hablar entre ellos y se les dice que si nadie logra romper el muro, entre ellos se repartirán

el regalo que está a sus espaldas. No pueden soltarse los brazos, sólo pueden avanzar tres pasos para adelante o hacia atrás. (se marca con tiza su campo de movimiento).

- ✓ Al otro grupo se les dice que el que logre pasar el muro se ganó el premio y que no pueden hablar ni pasar por los extremos del muro.
- ✓ A cada grupo se les da las reglas del juego por separado.
- ✓ El coordinador cuenta tres y dice que tienen 15 segundos para pasar el muro y conseguir el premio.
- ✓ Una vez pasados los 15 segundos, si el muro no ha sido traspasado, se realiza una segunda vuelta de 15 segundos donde todos pueden hablar.
- ✓ Ya concluido este tiempo se suspende la dinámica y se reflexiona sobre lo sucedido.

❖ Conclusiones:

- ✓ Se dialoga sobre cómo se desarrolló la actividad analizando con ayuda de interrogantes: ¿Qué representa el muro?, ¿Cuáles fueron las instrucciones que se impartieron?; el hecho de que a un grupo se le dijo que actuaran para conseguir un objetivo individual y que en un inicio no podían hablar, ¿Cómo influyó en la acción que se tuvo?
- ✓ Reflexionar sobre la acción entre intereses particulares con el interés colectivo; como esto puede o no bloquear el conseguir un objetivo o superar un problema.
- ✓ El muro significa un obstáculo o problemas y el premio los objetivos que perseguimos.
- ✓ Ver la importancia de la acción organizada para mejorar el clima entre colegas.

**TEMA N° 02: Dinámica “Zapatos perdidos”**

❖ Objetivo:

- ✓ Analizar la importancia de la organización para desarrollar un buen clima institucional.

❖ Desarrollo:

- ✓ Se forman dos grupos, se les pide que se saquen los zapatos y los guarden en una caja.

- ✓ Se cierra bien la caja y les indicamos que tienen 3 minutos para que todos los integrantes de cada grupo se pongan los zapatos que les pertenece.
  - ✓ Quien coordina puede presionar con el tiempo, ya sea acortándolo o extendiendo, de acuerdo a como se desarrolle la actividad.
  - ✓ Se suspende la actividad y se evalúa lo que cada grupo a logrado.
  - ✓ Si no se han logrado excelentes resultados se dan unos minutos más para que se organicen mejor y se repite la búsqueda de zapatos.
  - ✓ Se pasa a una reflexión en el plenario, partiendo de que cada grupo cuente como se sintió y que sucedió.
  - ✓ De allí se empieza a analizar los aspectos centrales sobre el trabajo en equipo y como se dan estas situaciones en la realidad educativa.
- ❖ Conclusiones:
- ✓ Analizar las actitudes que favorecen o no al trabajo en equipo - Relacionar estos elementos con la realidad de los participantes y como ayuda a mejorar el clima institucional.

### **TEMA N° 03: Dinámica “La telaraña de los compromisos”**

- ❖ Objetivo:
- ✓ Generación de un proceso de comprensión de la seguridad a través de los compromisos que se realizan con los compañeros de labor.
- ❖ Desarrollo:
- ✓ El coordinador comenta lo siguiente “Aquí tengo una lana que será pasada entre ustedes de manera que puedan todos compartir de ella, por lo cual se quedarán con una parte de la lana y tiraran todo lo que queda a otro compañero. Antes de tirar la lana a otro compañero tendrán que comprometerse con alguna actividad de seguridad que realizarán para el equipo”.
  - ✓ Luego de que se complete este proceso, el animador les pedirá a los participantes que puedan decir ¿Cuál es el significado que tiene la telaraña que queda en el medio de todos los participantes?  
¿Porque todos estamos involucrados en la seguridad?

- ✓ Luego de este proceso, se pide que dos a tres trabajadores suelten sus compromisos para comprobar cómo la telaraña se derrumba de alguna manera y queda endeble frente a todos.
- ✓ Se pide al grupo que ellos puedan interpretar ¿Al momento que unas personas rompen sus compromisos de seguridad como quedan los equipos?
- ❖ Conclusiones:
  - ✓ Los compromisos de seguridad son importantes tanto para uno como para el equipo.
  - ✓ Siempre debemos tener en cuenta que debemos generar un compromiso de seguridad con el otro.
  - ✓ Reconocer que todos estamos conectados en términos de seguridad de alguna u otra manera.
  - ✓ Fomentar el proceso de comprensión de la seguridad a través de los compromisos que se realizan con los docentes de la institución.

#### **TEMA N° 04: Dinámica “Open Space” (Espacio abierto)**

- ❖ Objetivo:
  - ✓ Permite conseguir, de un grupo numeroso de personas y en un mínimo tiempo, las mejores ideas sobre un gran tema.
- ❖ Desarrollo:
  - ✓ El coordinador explica las grandes materias (“traks”) que se tratarán en el Open Space, el proceso, los cuatro principios y la única ley.
  - ✓ Cada asistente conversa durante 5 minutos con sus vecinos sobre los temas que les gustaría debatir. Para cada tema, un asistente pide al facilitador una tarjeta donde escribir su nombre y el tema en cuestión, enunciándolo preferiblemente en forma de problema a resolver.
  - ✓ Los asistentes se van poniendo en fila en el espacio abierto del semicírculo. Cada uno dice su nombre y enuncia el tema que propone debatir mientras enseña la tarjeta al resto de asistentes de manera que la puedan leer. A continuación se va a pegarla en una hora que esté libre del horario del Open Space (que está conscientemente separado del semicírculo para no desviar la atención de escuchar todas las propuestas) y vuelve rápidamente a atender.

- ✓ Cuando ya se han enunciado todos los temas, los asistentes se reúnen frente al horario para acabar de organizarlo.
- ✓ Si alguien desea que un tema se mueva a otra hora, se lo solicita a su propietario, que decide si lo mueve o no, respetando al máximo el horario original para no incomodar a otros asistentes.
- ✓ Un tema se puede añadir a otro si el propietario del tema receptor está de acuerdo, es decir, se fusionan sesiones que sean similares.
- ✓ Se intentan montar tracks temáticos para que los que están muy interesados en un tema puedan ir a todas las sesiones.
- ✓ El horario queda visible durante todo el Open Space de manera que cualquiera podrá acercarse a ver qué reuniones están teniendo lugar en ese momento y escoger a cual quiere ir.
- ✓ Se inician las reuniones. A continuación se muestra un ejemplo de cómo se podría llevar a cabo una reunión (se podría hacer de muchas otras maneras):
  - ✓ Un participante hace de coordinador y escribe (debería de ser la persona que propuso el tema).
    - Selección de ítems o problemas a tratar.
    - Coloquio sobre cada problema.
    - Conclusiones de la reunión.
- ❖ Conclusión:
  - ✓ Al finalizar el Open Space, todos los asistentes se reúnen en la sala central. Cada uno de los que propuso un tema expone las conclusiones, ideas o posibles actividades que se han propuesto en su reunión para resolver el problema tratado.
  - ✓ Al escribir el nombre de un problema también se puede utilizar tarjetas con imágenes relacionadas a situaciones conflictivas de la institución.

### **TEMA N° 05: Dinámica “Campos de fuerza”**

- ❖ Objetivo:
  - ✓ Identificar los problemas en un momento concreto de un grupo u organización.

- ✓ Analizar las fuerzas positivas o negativas de una organización en un momento específico.
- ❖ Desarrollo:
  - ✓ El coordinador explica el objetivo que persigue la actividad y muestra un gráfico con líneas numeradas en la parte superior donde registrarán elementos positivos de su realidad y en las líneas numeradas de la parte inferior donde registrarán elementos negativos.
  - ✓ La línea de diferente color dibujada en el centro representa como estamos hoy.
  - ✓ La numeración es la importancia que le damos a cada elemento; mientras esté más cerca del hoy, más urgente e importante será de resolver.
  - ✓ Los participantes por grupos harán una lista de los elementos positivos y negativos que se dan dentro de la institución escogiendo los más importantes y los representarán en la gráfica propuesta.
  - ✓ Cada grupo presentará en plenaria sus conclusiones, se realizan comparaciones y partiendo de las conclusiones se elabora una gráfica representativa del conjunto.
- ❖ Conclusiones:
  - ✓ Una vez elaborada “La gráfica final” se pasa a debatir y analizar más a fondo las fuerzas negativas para dar soluciones y a impulsar y mantener las positivas.

### **3.2.7. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

Se encargará al equipo de trabajo monitorear el desarrollo de las actividades programadas mediante la aplicación de una entrevista acerca de los eventos a desarrollarse.

### Evaluación de las Jornadas

**Actividad:**

**Fecha:**

**Coordinador:**

**Institución:**

Opciones de evaluación (puntuaciones).

Por favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:

- 1 = Deficiente.
- 2 = Regular.
- 3 = Bueno.
- 4 = Muy Bueno.
- 5 = Excelente.

#### Evaluación del Coordinador

Mostró dominio del tema:	1	2	3	4	5
Motivó la participación del grupo:	1	2	3	4	5
La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:	1	2	3	4	5
Solventó las dudas de manera:	1	2	3	4	5
La metodología aplicada en esta jornada fue:	1	2	3	4	5
La relación entre el coordinador y los participantes fue:	1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al coordinador de la actividad?

.....

.....

.....

.....

.....

**Evaluación de las temáticas de cada jornada:**

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:	1	2	3	4	5
La claridad y secuencia de los temas presentados fue:	1	2	3	4	5
La interacción entre la teoría y práctica fue:	1	2	3	4	5
Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:	1	2	3	4	5
Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:	1	2	3	4	5
La duración de la jornada lo considera:	1	2	3	4	5
La puntualidad en el inicio de cada actividad fue:	1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría a la actividad para mejorar?

.....

.....

.....

.....

.....

## CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Marchant R, Loreto (2003). Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la Quinta Región. Tesis de magíster U. de Valparaíso, Chile.
- (2) Marchant R, Loreto. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. Ciencias Sociales Online, Marzo 2006, Vol. III, N° 1. Universidad de Viña del Mar – Chile pp. 58-69.
- (3) Marchant R, Loreto (2003). Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la Quinta Región. Tesis de magíster U. de Valparaíso, Chile.
- (4) Marchant R, Loreto. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. Ciencias Sociales Online, Marzo 2006, Vol. III, N° 1. Universidad de Viña del Mar – Chile pp. 58-69.
- (5) Likert, Ramses; (1999); Sistemas de administración; Buenos Aires. Paidós.
- (6) Newstrom, John (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo. Duodécima edición. México: Editorial Mc Graw Hill
- (7) Chiavenato, Adalberto (2006). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava Edición. México. Mc Graw Hill.
- (8) Álvarez Portillo, Belinda (2005). Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad del Zulia. Maracaibo Estado Zulia.
- (9) Bass, Bernad M. (2000). Organizaciones Inteligentes. Atlas. Sao Paulo.
- (10) Bryman, Albert (2005). Carisma y liderazgo transformacional. London, Sage Publications.
- (11) Chiavenato, Idalberto; 1999; “Administración de Recursos Humanos”; Ed. Mc Graw-Hill; Trad. Villamizar.

- (12) Likert, Ramses; (1999); Sistemas de administración; Buenos Aires. Paidós.
- (13) Bryman, Albert (2005). Carisma y liderazgo transformacional. London, Sage Publications.
- (14) Carli, Valentina (2005). Diseño de la Organización. Santa Fé de Bogotá: Editorial Legis.
- (15) Castro, Jesús (2005). Perspectivas de la Gerencia Organizacional. Caracas: Limusa.
- (16) Likert, Ramses; (1999); Sistemas de administración; Buenos Aires. Paidós.
- (17) Newstrom, John (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo. Duodécima edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- (18) Chiavenato, Adalberto (2006). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava Edición. México. Mc Graw Hill.
- (19) Chiavenato, Adalberto (2006). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava Edición. México. Mc Graw Hill.
- (20) De Faria Mello, Fernando (2002). "Desarrollo organizacional. Enfoque integral-Limosa. Noriega Editores. México.
- (21) Davis, Keith. Newstrom, John. El comportamiento humano en el trabajo; 7ª Edición. México 1990.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación en la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán”, nos conducen a las siguientes conclusiones:

1. En la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío Sapamé, se aprecia en los docentes una escasa identificación y participación en las actividades institucionales, así como carencia de motivación por la enseñanza y una falta de actitud de trabajar en colectivo o en equipo. Así mismo no existe una preocupación por mejorar la calidad pedagógica y didáctica, existe un clima social fragmentado o segmentado entre sus miembros.
2. El proceso de toma de decisiones está centralizada en el director de la institución. En muy pocas situaciones se toma en cuenta la opinión del personal docente, pues es el director quien tiene la autoridad para tomar las decisiones finales, ignorando los consejos, sugerencias y opiniones del personal docente.
3. Consultando e interpretando a los teóricos que se vinculan con mi justo estudio en el marco teórico explicado, han inspirado la propuesta que voy a formular; por lo que se proponen estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional de la institución educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del caserío Sapamé en el distrito de Íllimo provincia y departamento de Lambayeque.
4. El resultado del desarrollo de las estrategias de liderazgo transformacional y clima organizacional a través del desarrollo de las actividades propuestas inspira, por un lado, a la mejora de las relaciones interpersonales entre los docentes; y por otro, al desarrollo de valores organizacionales, los principios y el sentido de pertenencia institucional.

## RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación nos conducen a las siguientes recomendaciones:

1. Teniendo en cuenta que en la mayoría de las instituciones educativas de hoy se presenta la necesidad de ejercer un liderazgo transformacional de gestión, que comprenda no sólo las labores de dirección y gestión administrativa, sino también acciones institucionales que sean capaces de reorientar y mejorar la interrelación entre la dirección con el personal docente y administrativo es que se proponen estas estrategias que ayudarán a mejorar el comportamiento organizacional de parte de todos los agentes educativos de la institución.
2. Se sugiere a los directivos de las instituciones educativas continuar capacitándose a través de cursos, talleres; con el fin de mejorar las estrategias gerenciales y usar el poder de manera cuidadosa pero efectiva.
3. Se sugiere aplicar la propuesta planteada en el presente trabajo de investigación porque plantea dos estrategias de liderazgo transformacional que permiten mejorar las actitudes del personal docente y con ello el clima de la organización, enfatizando sobre los aspectos de la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo, entre otros y se recomienda profundizar la propuesta analizando e incorporando estrategias planteadas por otros autores.
4. Se sugiere a los directivos analizar patrones de liderazgo, que ayuden a comprender mejor el modo en que lleva a cabo las prácticas y procedimientos organizacionales, contribuyendo así a construir el tipo de liderazgo que beneficie el clima organizacional de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Álvarez de Mon, A. (2001), Paradigmas del liderazgo. Claves de la Dirección de Personas. Editorial Mc Graw – Hill. Madrid. España.
- ❖ Álvarez Portillo, Belinda (2005). Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad del Zulia. Maracaibo Estado Zulia.
- ❖ Arana Arenas, María Elena, (1998) “Principios y Procesos de la Gestión Educativa” Editorial San Marcos, Lima – Perú.
- ❖ Bass, B. (2000). Liderazgo y organizaciones que aprenden. ICE Deusto, Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Madrid.
- ❖ Bass, B. 1985; Las expectativas en el liderazgo de gestión transformadora; New York, EE.UU.
- ❖ Brunet L (1999). “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- ❖ Burns, J. M. (1978). Liderazgo. New York: Harper y Row.
- ❖ Bustamante Farad, J.M. (2002): Actitudes y liderazgo social. Granada. España.
- ❖ Cassasus, JUAN (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B. Unesco. Paris. Francia.
- ❖ Chiavenato I (1989). “Introducción a la Teoría General de la Administración”. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A.
- ❖ Chiavenato, I. (1996). “Administración de Recursos humanos” .Quinta edición Bogota.
- ❖ Chiavenato, Idalberto (2004). Gestión del Talento Humano. Cuarta Edición. Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.
- ❖ Chiavenato, Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración Ed. Mc. Graw- Hill; México; 1989.
- ❖ Chiavenato, Idalberto; "Administración de recursos humanos"; Ed. McGraw-Hill; Trad. VILLAMIZAR 1999.

- ❖ Colmenares, Marisol Beatriz (2007). Liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal docente de Educación Rural. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Maracaibo Estado Zulia.
- ❖ Covey, S. (1997) “El Liderazgo centrado en los Principios”, México.
- ❖ Davis, Keith. Newstrom, John. 1990; El comportamiento humano en el trabajo; 7ª Edición. México.
- ❖ Estanqueiro, A. (2006). Principios de comunicación interpersonal. (primera edición). Madrid: Narcea.
- ❖ Gibson, James; Ivancevich, Johns y Donnelly, James. (2001). El liderazgo transformacional y las Organizaciones. Octava edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- ❖ Gibson, James; Ivancevich, Johns; Donnelly, James y Konopaske, Robert. (2006). Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Duodécima edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- ❖ Goncalves, A. (2000). “Fundamentos del clima organizacional”. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- ❖ Goncalves, Alexis P., 1997. "Dimensiones del Clima organizacional; sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- ❖ Heifetz, R. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. Paidós. Barcelona. España.
- ❖ Klaus, Patricia, (2007); Liderazgo y educación eficiente: Realidad y perspectivas; Universidad Bolivariana; Venezuela.
- ❖ Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Educación, Madrid.
- ❖ Leithwood, K. (2004). El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Madrid.
- ❖ Likert, Ramses, 1999; El sistema administrativo; Caracas: Espíteme.
- ❖ Marchant, L. (2002). Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región. Tesis de magíster U. de Valparaíso, Chile.
- ❖ Marchant, L. (2005) “Actualizaciones para el desarrollo organizacional” primer seminario Viña del Mar. Chile.

- ❖ Maureira, Oscar. (2006). Liderazgo y eficacia escolar: Hacia un modelo causal. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez. Santiago de Chile.
- ❖ Ramal, Rodolfo. (1994). Gestión y comportamiento educacional. Editorial Zeus. Lima.
- ❖ Rodríguez, D. (1998) "Diagnóstico Organizacional". Ediciones Universidad Católica de Chile.

# ANEXOS

## ANEXO N° 01:



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**ESCUELA DE POST GRADO**



ENCUESTA

DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11136 “SEÑOR DE  
 SICÁN”-CASERÍO SAPAMÉ

- I. OBJETIVO:** La presente encuesta tiene como finalidad recoger información y opiniones de los docentes en relación al clima de la institución educativa, la misma que nos permitirá el desarrollo de la presente investigación así como plantear los aportes pertinentes que se deriven de ella.
- II. INSTRUCCIONES:** Estimado colega, tenga la amabilidad de contestar las siguientes preguntas marcando con un aspa (X) la respuesta que considere apropiada.
1. Anima usted a sus colegas a que propongan ideas, opiniones y aportes utilizando su creatividad en busca de la mejora de la formación académica?  
 Siempre ( )    Casi siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )
  2. Para resolver algún problema, ¿anima a sus otros colegas para unirse a analizarlo en equipo desde distintos puntos de vista?  
 Siempre ( )    Casi siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )
  3. Sus colegas constantemente manifiestan una actitud inconformista con el afán de buscar nuevas formas para lograr mejores resultados.  
 Siempre ( )    Casi siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )
  4. Cuestiona los modelos habituales o tradicionales de formación académica buscando a su vez replantearlos para mejorarlos?  
 Siempre ( )    Casi siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )

5. Con su ejemplo, motiva en sus demás colegas, ¿a que éstos eleven su nivel de auto-exigencia en cuanto a la calidad de su trabajo?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
6. Usted proyecta entusiasmo motivador en sus colegas ante las nuevas metas y desafíos institucionales que pudieran presentarse.  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
7. Usted manifiesta ideas y aportes que son valorados y aceptados por sus otros colegas?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
8. En función de sus propuestas, ¿genera en sus colegas un compromiso institucional grupal para la realización y logro de determinadas tareas académicas e institucionales?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
9. ¿Se interesa por mantenerse informado, conocer y compartir sus ideas sobre los nuevos desafíos en la educación?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
10. Considera usted que manifiesta coherencia entre lo que dice y su modo de actuar en la institución educativa.  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
11. Es firme en sus posturas y creencias, ¿respetando las diferencias de opinión en sus demás colegas?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
12. Desarrolla usted valores e ideales institucionales que están por encima de intereses individuales o de pequeños grupos.  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

*Agradecemos su gentil colaboración.*

## ANEXO N° 02:



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**ESCUELA DE POST GRADO**



ENCUESTA SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DOCENTES  
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11136 “SEÑOR DE SICÁN” - CASERÍO  
SAPAMÉ

- I. OBJETIVO:** Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo del docente, sea en el aula y/o en la Institución educativa, tal como Ud. lo percibe.
- II. INSTRUCCIONES:** Por favor, sírvase responder todos los ítems, marcando una sola alternativa. Use la siguiente escala, para sus respuestas, marcando con un aspa o un círculo.
1. El director de la institución otorga plena libertad de tomar decisiones al personal docente.  
 Siempre ( )    Casi siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )
  2. En la institución se hace únicamente lo que dice el director.  
 Siempre ( )    Casi siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )
  3. El director estimula la participación de los docentes.  
 Siempre ( )    Casi siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )
  4. El director considera poco importante relacionarse con el personal.  
 Siempre ( )    Casi siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )
  5. Los docentes opinan que se acata la orden del director y se ejecuta (Comunicación descendente).  
 Siempre ( )    Casi siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )
  6. El director comunica las políticas y planes institucionales sin permitir la participación del personal docente (Descendente).  
 Siempre ( )    Casi siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )
  7. Los docentes pueden dar sugerencias a los jefes inmediatos y al director (Ascendente).

Siempre ( )    Casi siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )

8. Existe comunicación entre los docentes que conforman la institución (Horizontal).

Siempre ( )    Casi siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )

*Agradecemos su gentil colaboración.*