



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO



PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO BASADAS EN LAS
TEORIAS DE LA COMUNICACIÓN Y CLIMA
ORGANIZACIONAL DE SHANNON, WEAVER Y LIKERT
PARA SUPERAR LA DEFICIENTE GESTION EDUCATIVA
DE LAS I.I E.E. DE LA RED RURAL CASTILLA ALTA
ORCOPAMPA, PROVINCIA DE CASTILLA AREQUIPA
2013.**

TESIS

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

AUTOR: WILSON FRANCISCO MAQUE HANCCO

LAMBAYEQUE - PERÚ

2018

ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO BASADAS EN LAS TEORIAS DE LA COMUNICACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE SHANNON, WEAVER Y LIKERT PARA SUPERAR LA DEFICIENTE GESTION EDUCATIVA DE LAS I.I E.E. DE LA RED RURAL CASTILLA ALTA ORCOPAMPA, PROVINCIA DE CASTILLA AREQUIPA 2013.

WILSON FRANCISCO MAQUE HANCCO

AUTOR

Dr. MAXIMILIANO PLAZA QUEVEDO

ASESOR

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en: **Gerencia Educativa Estratégica.**

APROBADO POR:

Dr. JOSE GOMEZ CUMPA
Presidente del Jurado

Dra. JULIA LIZA GONZALES
Secretaria del Jurado

Dr. JUAN AGUINAGA MORENO
Vocal del Jurado

DEDICATORIA

A Dios por haberme
dado la capacidad y
fortaleza necesaria para
desarrollarme
profesionalmente.

A mis padres por su gran
constancia y perseverancia
diaria en querer lograr en mi
una persona de bien.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a las personas que me brindaron su apoyo hacia mi persona para lograr los sueños deseados como profesional

INDICE

Contenido

DEDICATORIA	3
.....	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN.....	7
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I.....	13
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	13
1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.	13
1.1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.	13
1.1.2. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.	13
1.2. ENFOQUE HISTÓRICO DEL PROBLEMA Y TENDENCIAS.	14
1.2.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	14
1.2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.3. DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.	16
1.4. METODOLOGÍA.	16
1.4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	16
1.4.3. MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	16
1.4.3.1. METODOS	16
1.4.4. MATERIALES	17
1.4.5. TÉCNICAS	17
1.4.6. INSTRUMENTOS.....	17
1.5. METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	17
1.5.1. MÉTODO.....	17
1.5.2. PROCEDIMIENTOS	17
1.5.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS	18
CAPÍTULO II	19
MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. BASE TEORICA	19

2.1.1.	TEORÍA DE CONTINGENCIA (Joan Woorward)	19
2.1.2.	TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	20
2.1.3.	TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIÓN DE LIKERT	20
2.1.4.	TEORIA DE LA COMUNICACIÓN	23
3.3.	BASE CONCEPTUAL	27
3.3.1.	LIDERAZGO	27
3.3.2.	TENDENCIAS DEL LIDERAZGO	27
3.3.3.	GESTIÓN EDUCATIVA	46
3.3.3.1.	DEFINICIÓN	46
3.3.3.2.	CRITERIOS DE UNA BUENA GESTIÓN EDUCATIVA	47
3.3.3.3.	GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN	48
3.4.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D. O.).....	51
3.4.1.	Orígenes del Desarrollo Organizacional (D. O.).....	51
3.4.2.	Definiciones del Desarrollo Organizacional	53
3.4.3.	Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional	55
3.4.4.	Importancia y Necesidad del D.O.	57
3.4.5.	Cultura y Cambio Organizacional.....	59
3.4.6.	Fases del Desarrollo Organizacional.....	61
3.5.	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	62
3.5.1.	Funciones del clima organizacional	69
3.5.2.	Importancia del clima organizacional en la administración de empresas ...	72
3.5.3.	Contexto de la cultura organizacional en las empresas colombianas en la organización moderna	76
3.5.4.	Diferencia entre clima y cultura organizacional	78
	CAPÍTULO III.....	80
	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	80
3.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	80
3.2.	PROPUESTA.....	93
	CONCLUSIONES	105
	RECOMENDACIONES	106
	BIBLIOGRAFÍA	107
	ANEXOS	109

RESUMEN

Tesis titulada "Estrategias de liderazgo basadas en las teorías de la comunicación y clima organizacional de Shannon, Weaver y Likert para superar la deficiente gestión educativa de las I.I.E.E. de la Red Rural Castilla Alta Orcopampa, provincia de castilla Arequipa 2013" La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días; actualmente el clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez, la flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

El Clima Organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "**percepción**" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Partiendo de estas afirmaciones pretendo orientar, fundamentar y sustentar mi investigación, destacando la importancia del clima organizacional como vehículo que conduce a la organización hacia el éxito, específicamente aplicado en la Editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo, nació en mí la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad sea la de destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante de la eficacia del personal y el desarrollo institucional en la Editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo, entidad que brinda el servicio de impresión de todo tipo de requerimiento de la población vallejana; se espera que los resultados del presente estudio permita la máxima reflexión de la Dirección de la institución a fin de lograr un equilibrio en el clima organizacional en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

Palabras claves: Estrategias de liderazgo, clima organizacional, gestión educativa.

ABSTRACT

Thesis entitled "Leadership strategies based on the theories of communication and organizational climate of Shannon, Weaver and Likert to overcome the poor educational management of the I.I.E.E. of the Red Rural Castilla Alta Orcopampa, province of Castilla Arequipa 2013 "The importance of the organizational climate has been a subject of marked interest since the 80s to the present day; Currently, the organizational climate has ceased to be a peripheral element in the institutions to become an element of strategic importance. It is a strength that leads organizations towards excellence, towards success, therefore, it is necessary to keep in mind that when a person attends a job, he carries with him daily a series of preconceived ideas about himself, who he is, what he deserves , and what it is capable of doing, towards where the institution should go, etc.

These preconceptions react to various factors related to daily work: the leadership style of the boss, the relationship with the rest of the staff, the rigidity, the flexibility of the organization, the opinions of others, their work group. The coincidences or discrepancies that the daily reality has, with respect to the preconceived ideas or acquired by the people during the time worked, will shape the climate of the organization.

The Organizational Climate can be a link or an obstacle to the good performance of the institution, it can be a factor of distinction and influence in the behavior of those who integrate it. In short, it is the personal expression of the "perception" that workers and managers are formed of the organization to which they belong. This includes the feeling that the employee is formed of their closeness or distancing with respect to their boss, their collaborators and coworkers, which can be expressed in terms of autonomy, structure, rewards, consideration, cordiality, support, and openness, among other.

Starting from these statements I intend to guide, support and sustain my research, highlighting the importance of the organizational climate as a vehicle that leads the organization to success, specifically applied in the Editorial Vallejana of the César Vallejo University, was born in me the concern of making a research, whose purpose is to highlight the importance of the organizational climate as a determinant factor of staff effectiveness and institutional development in the Editorial Vallejana of the César Vallejo University, entity that provides printing service for all types of requirements of the population vallejana; It is expected that the results of the present study allow for the maximum reflection of the institution's Management in order to achieve a balance in the organizational climate in which the reference groups that integrate it in a harmonized manner and committed to the same ideals can interact.

Keywords: Leadership strategies, organizational climate, educational management

INTRODUCCIÓN

Tesis titulada “Estrategias de liderazgo basadas en las teorías de la comunicación y clima organizacional de Shannon, Weaver y Likert para superar la deficiente gestión educativa de las I.I.E.E. de la Red Rural Castilla Alta Orcopampa, provincia de castilla Arequipa 2013” La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días; actualmente el clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez, la flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

El Clima Organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "**percepción**" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Partiendo de estas afirmaciones pretendo orientar, fundamentar y sustentar mi investigación, destacando la importancia del clima organizacional como vehículo que conduce a la organización hacia el éxito, específicamente aplicado en la Editorial Vallejiana de la Universidad César Vallejo, nació en mí la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad sea la de destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante de la eficacia del personal y el desarrollo institucional en la Editorial Vallejiana de la Universidad César Vallejo, entidad que brinda el servicio de impresión de todo tipo de requerimiento de la población vallejana; se espera que los resultados del presente estudio permita la máxima reflexión de la Dirección de la institución a fin de lograr un equilibrio en el clima organizacional en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Distritos: Orcopampa, Chilcaymarca y Chachas Instituciones:

- I.E. N° 40644 Huancarama-Castilla
- I.E. N° 40459 Umachulco-Castilla
- I.E. N° 40361 Misahuanca-Castilla
- I.E. N° 40340 Huilluco-Castilla
- I.E. N° 40650 Condorhuayco-Castilla
- I.E. N° 40642 Tintaymarca-Castilla
- I.E. N° 41039 Huimpilca-Castilla
- I.E. N° 40351 Chapacoco-Castilla
- I.E. N° 41051 anexo de Layo
- I.E. N° 40023 Sarpane-Castilla
- I.E. N° 40635 Anaro-Castilla
- I.E. N° 40362 Panahua-Castilla
- I.E. N° 41069 Rumihuasi-Castilla

1.1.2. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Proceso de gestión educativa.

1.2. ENFOQUE HISTÓRICO DEL PROBLEMA Y TENDENCIAS.

1.2.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

A nivel mundial la gestión educativa presenta dificultades, ya que no se logra realizar una adecuada planificación y organización de las actividades, lo cual perjudica en el desempeño de los docentes, ya que actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración.

La “gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es, por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica”.¹

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de las teorías educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las generales de la gestión y los de la educación.

Lamentablemente en nuestro país la gestión educativa está pasando por un proceso de reestructuración, De otro lado, la descentralización educativa está sesgada hacia la desconcentración administrativa o entrampada en contradicciones normativas, y apoyada en el mismo modelo jerárquico y burocrático de gestión heredado del centralismo, concentrado en la formalidad de los procedimientos antes que en los resultados.

¹ Problemas de la gestión educativa en América Latina.
http://moodle.eclac.cl/file.php/1/documentos/grupo6/Problemas_gestion_educativa.doc. 5 de abril, 2008.

1.2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestras instituciones educativas la gestión, tampoco es llevada a cabo adecuadamente, ya que no se realiza en forma oportuna las actividades, no se realiza un control y evaluación que permita superar dificultades.

El problema se evidencia porque existe resquebrajamiento de relaciones interpersonales, falta de un liderazgo que favorezca la comunicación e identidad entre los miembros de la institución educativa.

La ausencia de liderazgo ocasiona daños en las relaciones interpersonales entre los miembros de las instituciones educativas generando una gestión inadecuada. Es necesario conocer y practicar debidamente el liderazgo en las diferentes instituciones educativas para no generar conflictos en la gestión.

La gestión educativa va de la mano con el liderazgo y los estilos de gestión que abarca diferentes conceptos fundamentales que deben ser considerados que están representados por líderes que no demuestran visiblemente su compromiso con una cultura educativa empresarial, donde el liderazgo y estilo de gestión educativa abarcan diversos conceptos fundamentales que deben ser analizados, y que están representados por los siguientes sub criterios: Los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera, de la misma, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización. La estructura de la organización está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura de la misma donde los procesos se gestionan, se mejoran sistemáticamente.

1.3. DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.

Se observa en las directoras la aplicación de un liderazgo tradicional evidenciado por las mínimas relaciones con los docentes, actitudes de los trabajadores de dependencia, obediencia, sentimientos de confusión, aflicción o indignidad, y de renuncia que repercute en la gestión educativa de las instituciones educativas de la red rural Castilla alta Orcopampa, provincia de Castilla Arequipa 2013.

1.4. METODOLOGÍA.

1.4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es descriptivo, propositivo.

M O P

Donde:

M: Propuesta

O: Observación

P: Propuesta

1.4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población en muestra de estudio esta conformado por 05 docentes, 13 docentes con dirección y 02 administrativos.

1.4.3. MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

1.4.3.1. METODOS

Método inductivo

1.4.4. MATERIALES

Se hará uso de documentos pertinentes para la ejecución de la investigación como cuestionarios y guías de observación, elaborados por el autor, equipo de cómputo, cámara de video y material de impresión.

1.4.5. TÉCNICAS

- Entrevista.
- Encuesta

1.4.6. INSTRUMENTOS

- Guía de entrevista, dirigido al director.
- Cuestionario, dirigido a los docentes

1.5. METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

1.5.1. MÉTODO

Para la recolección de la información del marco teórico se hará a través del análisis y la síntesis. Los datos serán recolectados a través del cuestionario y la ficha de entrevista.

1.5.2. PROCEDIMIENTOS

El trabajo de investigación en su primera etapa es de oficina; en la segunda etapa es de aula, la tercera etapa es de campo y la cuarta etapa es de oficina para los informes finales.

Para la recolección de los datos se prepararán instrumentos para trabajos de gabinete y de campo.

1.5.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

La información será procesada y analizada teniendo en cuenta lo siguientes procedimientos: clasificación y tabulación de datos; distribución de frecuencia y análisis e interpretación de cuadros y gráficos debidamente interpretados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. BASE TEORICA

2.1.1. TEORÍA DE CONTINGENCIA (Joan Woorward)

La Teoría Contingente o Situacional nace a finales de los años cincuenta, surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces, derivando con ello una nueva concepción de empresa, que se adecue comenta Guizar² a los cambios que presenta el medio ambiente, por medio de la identificación de las variables que producen mayor impacto, donde su estructura y funcionamiento dependen de la adaptación e interrelación con el entorno externo; explicando que existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de los objetivos, manifestando que no existe una teoría única para la solución de los problemas organizacionales, rompiendo según Soldevilla³ "con los esquemas conceptuales de la administración" tradicional.

Según Bueno Campos⁴ existen dos corrientes de la Teoría Contingencial el de "la Escuela de los Sistemas Socio- técnicos y el de la corriente Contingencial", el primero hace énfasis en los estudios de Emery y Trist quienes en Londres en los años sesenta, tratan de identificar el proceso y las reacciones que ocurren en el ambiente, clasificándolo según su naturaleza, afirmando que existen cuatro tipos de contextos ambientales que

² Guizar, R. (1999). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. 1ªed. México: McGraw-Hill.

³ Soldevilla, E. (1972). *Teoría y técnica de la organización empresarial*. 1ªed. Barcelona: Editorial Hispano Europea. Pág. 412

⁴ Bueno Campos, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. 1ªed. Madrid: Ediciones Pirámide. Pág. 65

regulan la estructura y comportamiento organizacional, estos son: "El entorno Estático y Aleatorio (Tranquilo), Entorno Estático y Segmentado, Entorno Perturbado y Reactivo y el Entorno de Campos Turbulentos", según Chiavenato⁵, determinado con ello la interdependencia causal entre las compañías estudiadas y su entorno. A diferencia del resto de teorías organizacionales, la contingencial centra su foco de atención en el ambiente externo de la institución, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

2.1.2. TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El objetivo principal del desarrollo organizacional es cambiar actitudes, comportamiento y estructura en la organización, para que se adapte fácilmente al medio y cambios continuos que abarcan a la empresa como un sistema total.

2.1.3. TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIÓN DE LIKERT

Su autor es el psicólogo norteamericano Rensis Likert quien a partir de 1946 realizó una serie de investigaciones pretendiendo explicar el liderazgo, los que se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; donde se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad.

⁵ Chiavenato, A.(2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. 5^{ta}ed. México: Mc Graw Hill. Pág. 824.

Esta teoría establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben.

Establece tres tipos de variables:

Variables causales: indican el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, y son: la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables intermedias: miden el estado interno de la empresa reflejado en aspectos como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

Variables finales: están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Estas tres variables interactúan resultando dos tipos de clima organizacional que son: clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo:

Sistema participativo consultivo: se caracteriza porque los superiores tienen confianza en sus subordinados y se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre superiores y subordinados y se forman delegados, se crea una atmósfera de dinamismo y administración funcional, su base es el logro de objetivos.

Sistema participativo en grupo: existe plena confianza por parte de la dirección en sus empleados, para la toma de decisiones se integran todos los niveles , la comunicación es de forma vertical-horizontal –ascendente-descendente, el punto de motivación es la participación , se trabaja en función de objetivos por rendimiento , las relaciones de trabajo supervisor-supervisado se basan en la amistad y las responsabilidades compartidas , este sistema funciona en equipos de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Esta teoría es fundamental para la solución del problema en vista de que de la teoría del clima organizacional de Likert se ha tomado el clima participativo en grupo para la propuesta de solución del problema, este clima permitirá incrementar el liderazgo en la institución educativa. Con la existencia del clima participativo en grupo entonces se generará buenas relaciones entre director y los demás integrantes que conforman la institución, se tomarán buenas decisiones al momento de solucionar problemas debido a que se contará con la participación de todos por la existencia de una comunicación vertical-horizontal, ascendente-descendente.

Esta teoría permite formar un director líder que establezca una relación armoniosa con su personal, conociéndolo suficientemente para responder a sus habilidades que cambian constantemente y las exigencias que su trabajo les impone.

2.1.4. TEORIA DE LA COMUNICACIÓN

Inicialmente Claude Shannon y Warren Weaver sentaron las bases para la teoría de la información que tenía como objeto de estudio el análisis de la eficacia de la información y buscaba establecer medidas cuantitativas sobre la capacidad de variados sistemas que transmitan, almacenen y procesen información; sin embargo se limitó a una comunicación lineal porque estaba centrada en los mensajes enviados de un punto a otro.

La teoría de la comunicación surge gracias a un grupo de investigadores denominado “la universidad invisible” que luego se llamara “el grupo de Palo Alto” formado por Gregory Bateson, Ray Bird Whistell, Robert Sheflen, Edward Hall, Edwin Goffman, surgió así después de la segunda guerra mundial por las exigencias de la vida moderna de su desarrollo y el enfoque humanista de las ciencias.⁶

Esta teoría propone que la comunicación es un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento: la palabra, el gesto, la mirada, la mímica; considerándola como un todo integrado regido por un conjunto de códigos, reglas, determinadas por cada cultura asimismo se concluye que la comunicación es la base de toda actividad humana. Existe una mutua dependencia y condicionamiento entre el sistema social y el sistema de comunicación; pues las transformaciones ocurridas en uno provocan cambios en el otro, el sistema de comunicación es el conjunto de todos los elementos que participan en el intercambio de mensajes o información entre las personas dentro de la sociedad.

⁶ Documento en Internet: Zips del Conocimiento - Teoría del Clima Organizacional de Likert
<http://www.conocimientosweb.net/zip/article1578.html>

Según Paul Watzlawick , la teoría de la comunicación posee 5 axiomas conocidos como axiomas de Paul Watzlawick, estos son los siguientes: ⁷

1ro La imposibilidad de no comunicar.

Consiste en que toda conducta tiene valor de mensaje, es decir, es comunicación; por eso, por más que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por tanto, también comunican.

Nos dice que toda comunicación poseerá un contenido (es decir lo que decimos) y una relación (a quién y cómo se lo decimos). A través de la comunicación, todos podemos expresar nuestra forma de ser y la visión de la relación la otra persona. El nivel de contenido de un mensaje transmite información. El nivel de relación se refiere a cómo la comunicación sirve para definir el tipo de relación que quiero establecer con mi interlocutor.

2do Los niveles de contenido y de relación en la comunicación.

Una persona "A" puede ofrecer a la otra "B", una definición de sí misma; se dice que existen tres respuestas posibles por parte de esta última persona a la definición de la primera:

a) Confirmación: La persona "B" puede aceptar la definición que "A" da de sí misma.

b) Rechazo: Otra posible respuesta de la persona "B" frente a la definición que la persona "A" propone de sí misma consiste en rechazarla.

⁷ documento en Internet: Portal de la Comunicación InCom-UAB > Monográficos del Portal http://www.portalcomunicacion.com/esp/dest_paul_watzlawick.html

El rechazo presupone por lo menos un reconocimiento limitado de lo que se rechaza y, por tanto, no niega necesariamente la realidad de la imagen que la persona "A" tiene de sí misma.

c) Desconfirmación: La desconfirmación ya no se refiere a la verdad o falsedad de la definición que la persona "A" da de sí misma, sino más bien la persona "B" niega la realidad de la persona "A" como fuente de tal definición.

3ro La puntuación de la secuencia de hechos.

Puntuación es la organización que se establece en una secuencia de hechos. La falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar la secuencia de hechos es la causa de incontables conflictos en las relaciones.

4to Comunicación "digital" y "analógica".

- a) digital: la que se transmite a través de símbolos lingüísticos o escritos, y será el vehículo del contenido de la comunicación.
- b) Analógico: vendrá determinada por la conducta no verbal (tono de voz, gestos, etc.) y será el vehículo de la relación.

5to Interacción simétrica y complementaria.

Nos dice que todas las relaciones se pueden agrupar en dos categorías: complementarias y simétricas.

En una relación complementaria hay dos posiciones distintas. Un participante ocupa una posición superior o primaria mientras el otro ocupa la posición correspondiente inferior o secundaria. En una relación simétrica no existen dos posiciones ya que está basada en la igualdad. En la relación simétrica existe el peligro de la competencia o rivalidad.

Actualmente en educación, el papel de la comunicación es la cultura de los educandos, que será importante para comprender las necesidades de los niños y jóvenes en general, como la cultura audiovisual y las tecnologías del conocimiento.

En la institución educativa existe una información tardía por parte de la dirección, normas, resultados, es importante la comunicación entre profesores y alumnos, el docente además de brindar información al estudiante , debe transmitirle pautas que permitan utilizar la información al máximo, de esta manera se llegara a una verdadera comprensión profesor –alumno.

Si aplicamos la teoría de la comunicación en el problema a investigar, según el primer axioma se llega a la conclusión de que en las instituciones educativas de la red rural Castilla alta Orcopampa, provincia de Castilla Arequipa 2013 no es que no haya comunicación sino que si la hay pero los resultados no son los deseados y si a veces surge indiferencias en cuanto a la participación de los miembros de la institución educativa o falta de identidad institucional , lo que ocurre es que esa conducta indiferente no es otra cosa que resultado de un contexto de comunicación insostenible.

Todo lo dicho anteriormente ayudara en la elaboración de la propuesta de solución. Esta teoría contribuirá también a la contextualización de las instituciones educativas, de modo que establezcan sistemas de comunicación en su entorno y procesar la información del contexto, así como proyectar sus mensajes hacia fuera.

3.3. BASE CONCEPTUAL.

3.3.1. LIDERAZGO

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.⁸

3.3.2. TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1.- Edad del liderazgo de conquista. Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Edad del liderazgo comercial.- A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3.- Edad del liderazgo de organización. - Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenece". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

⁸ I. Chiavenato. Administración: Procesos administrativos, Cap.XIII, Pag. 315. 2009.

4.- Edad del liderazgo e innovación.- A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

5.- Edad del liderazgo de la información.- Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".- Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo.

Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

TIPOS DE LIDERAZGO.

- **Líder autocrático.-** Ser un líder de tipo Autocrático para algunos es muy factible dentro de la sociedad, este tipo de líder se concentra en gobernarse a sí mismo, en otras palabras que el poder ilimitado se concentre principalmente en una sola persona, teniendo el poder de tomar las diferentes decisiones ella sola, cumple el rol de asignar las diferentes tareas a realizar y como estarán compuestos los diferentes grupos a trabajar.

La Persona tiene que ser especialmente responsable, que la asamblea vea en él a una persona segura y que exprese sus ideas en forma directa.

En un claro ejemplo podemos utilizar al momento de una emergencia (incendio), no se puede perder tiempo en ponerse de acuerdo con lo que opine todo el grupo, sino que es sumamente importante que alguien tome la decisión de en qué orden y de qué forma evacuar.

- **Líder democrático.-** Es aquel que prioriza la participación de la comunidad, permite que el grupo decida por la política a seguir y tomar las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine.

Tiene el deber de potenciar la discusión del grupo y agradecer las distintas opiniones que se vayan generando, cuando se esta en la necesidad de resolver un problema, el líder ofrece diversas soluciones, entre las cuales la comunidad debe resolver cuál tiene que ser la solución más apropiada. Por ejemplo, "En un colegio el director del establecimiento se ve enfrentado a diversos problemas en las cuales necesita tomar decisiones para ver la posibilidad de que este colegio siga funcionando de la manera más adecuada posible, ante esta complejidad cita a todos los profesores e inspectores a una reunión de manera urgente y pide que lo ayuden a proponer ideas para así poder tomar la mejor solución posible para resolver el problema que los afecta.

- **Líder laissez faire.-** (Dejar que sea. ó Dejarlo ser), refiriéndose a una completa libertad en la economía: libre mercado, libre manufactura, bajos o nulos impuestos, libre mercado laboral, y mínima intervención de los gobiernos. Fue usada por primera vez por Jean-Claude Marie Vicent de Gournay, fisiócrata del siglo XVIII, contra el intervencionismo del gobierno en la economía. Dentro de la propia política interna de un estado se entiende por intervencionismo a las acciones de la administración central encaminadas a limitar la autonomía política de otras administraciones territoriales. (impone reglas, es una intervención interna, privada en la economía del gobierno) Restringe toda acción al comercio e industria.

De forma completa, la frase es: Laissez faire et laissez passer, le monde va de lui même «Déjalos hacer, déjalos pasar, que el mundo va solo». Laissez-Faire (es el líder liberal).

Suele adoptar un papel pasivo y deja el poder en manos del grupo. Nunca juzga ni evalúa los aportes de las demás personas y los miembros gozan de total libertad de acción. Tiene una actitud paternalista, bonachona, es como el abuelito del grupo. También conocido como el “Líder muerto”.

Ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva. ¿Cuándo es bueno? Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.

El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

- **Líder paternalista.**- Los líderes paternalistas, tienen la labor que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo. Los seguidores tienen que tener mucho cuidado con las promesas que se les plantean, ya que si no se logra el objetivo tienden a caer en constantes desánimos, engaños y frustrados por falsas promesas. Los trabajadores deben sentirse inferiores y tienen que obedecer las órdenes que se les imponen, obligándolos a cumplir los objetivos planteados, deben reprimirse los conflictos y siempre están sometidos a altas presiones y persecuciones.

Por ejemplo en un grupo de niños de 8 años, se encuentra otro niño de 13 años, este último va a tomar el rol de ser un líder paternalista, les dará órdenes a los otros niños, le establecerá ciertas reglas que los niños más chicos estarán asumidos a constantes presiones.

- **Líder carismático.**- Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.
- **Liderazgo lateral.**- Es el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización. También es el término que se utiliza para definir al tipo de liderazgo que se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama, y se basa en echar mano de habilidades personales para lograr que los demás tengan una actitud diferente ante el trabajo en equipo y así mismo lograr cumplir con los objetivos en común, esto, sin ser el jefe necesariamente.

El Liderazgo lateral está compuesto de dos términos, el primero hace referencia al proceso de influir en las personas y lograr objetivos en común, y el segundo, lateral, a la dirección en la que este se aplica. Dentro de un organigrama se aplicaría a los iguales en el puesto que uno se encuentre.

El Liderazgo Gerencial: es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo implica a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes.

En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

El cuarto es la combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de *valores*.

Liderazgo desarrollador

De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo:

El Líder autócrata: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

El Líder emprendedor: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

El Líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

El Líder proactivo: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.

El Líder audaz: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

Tipología de liderazgo y características y clasificaciones más frecuentes:

Según la formalidad en su elección

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores

- Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

- Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- Liderazgo paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- Liderazgo liberal (laissez faire): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

- Liderazgo transaccional: los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores.

Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

- Liderazgo autentico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual.

¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

Otras clasificaciones:

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática. En los estudios sociológicos de desarrollo comunitario por observación participativa, estas personas son claves para el trabajo de campo. En la década de 1970, varios sociólogos españoles estudiaron el tema del papel de los 'líderes informales', como un tema relevante de la sociología de la organización.

Liderazgo transformacional

La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial y trasladado pronto al ámbito educativo.

Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso.

El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas.

Para describir este tipo de liderazgo contamos con dos grandes conceptualizaciones: mientras que autores como Burns(1978) o Bass(1985), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del “transaccional”; desde el ámbito educativo, Leithwood y su equipo (1999)⁹ la presentan como una superación del liderazgo “instructivo”. A continuación, ambas conceptualizaciones.

Liderazgo transformacional según Bass

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformadora o en su defecto transformativo.

⁹ J BASS(The Visionary Leadery) y su equipo (1988) (p.150).

Según Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? carisma (desarrollar una visión) inspiración (motivar para altas expectativas) consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores) estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes: □ hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados). Gestión por excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones)

Para que se cumplan los requerimientos, y la relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, costo-beneficio).

Liderazgo transformacional según Leithwood Kennet Leithwood y su equipo (1999) en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes han relacionado mejor la modalidad “transformacional” como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden.

Leithwood (1994) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma

El liderazgo instructivo, piensa Leithwood, era coherente con el movimiento de “eficacia escolar”, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela.

Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo “instructivo”.

En síntesis, podemos señalar que Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente. Leithwood (1994, p. 57-60) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas) personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).

El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?

Dimensiones del liderazgo

El modelo de Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación explicitamos:¹⁰

1. Construir una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

¹⁰ María Angélica Salazar. UNI revista -Vol.1, n° 3: (julio 2006) Descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores.

2. Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
3. Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
4. Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.
5. Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.

Inducir altas expectativas de realización (resultados).

Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio

6. Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

7. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

DIMENSIONES DE GESTIÓN

- 1.- Preocuparse por el personal. Proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar a gusto el trabajo.
- 2.- Apoyo instructivo.
- 3.- Monitorizar las actividades de la escuela.

El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?

- 4.- Construir relaciones con la comunidad. Además de organizar actividades que faciliten la participación de familias y comunidad, es preciso tender a que la escuela se configure y opere como parte de una comunidad más integral. Cada una de estas doce dimensiones debe ser entendida como funciones y no como roles, estando asociadas con prácticas específicas. A su vez, las dimensiones de gestión y liderazgo están relacionadas de esta forma: “ciertamente, la mayoría de las prácticas manifiestas de los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas” (Leithwood, 1994, p. 55).

Se trata, en suma, como ven muchos profesores, en una cierta dialéctica, de que se gestionen – establemente y bien– los aspectos necesarios y positivos del funcionamiento del centro (como se ha destacado desde la “eficacia escolar”), y –al tiempo– se tienda a movilizar al personal para transformar lo existente hacia un futuro deseable. Una acción directiva orientada a la mejora se juega, en efecto, entre resolver las tareas más apremiantes de gestión y reaccionar a los numerosos requerimientos administrativos (paradójicamente, incrementados, de modo más complejo, en los últimos tiempos), induciendo un sentido proactivo a la acción colectiva. Concordamos con Leithwood que ha defendido que el liderazgo transformacional es el más adecuado para el nuevo contexto de cambio de las organizaciones educativas. Sin embargo, hay que señalar que formas y conductas destacadas en la orientación del “liderazgo instructivo” pueden tener una naturaleza transformadora (Sheppard, 1996), al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación del profesorado.

Desde esta conceptualización, las perspectivas “transformadoras” del liderazgo, como se ha descrito, en lugar de limitarse a hacer transacciones en un contexto cultural dado, pretenden –más proactivamente– incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales.

En la formulación de Leithwood, Tomlinson y Genge (1996), el liderazgo transformacional tiene como metas fundamentales: Identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos.

Creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras.

El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?

LA AUTORIDAD PARA EL LIDERAZGO

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos.

En posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

3.3.3. GESTIÓN EDUCATIVA

3.3.3.1. DEFINICIÓN

“La gestión educativa es un proceso de organización que está orientado hacia el mejoramiento continuo de la calidad educativa, a través del desarrollo de subprocesos como la caracterización, la planeación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y el reconocimiento de experiencias significativas en relación con el quehacer educativo y el fortalecimiento institucional”.¹¹

¹¹ Almeyda Tarazona, José A. y Orlando Almeida Saénz. (2004). Novedoso manual de administración y supervisión educativa. Editorial EDIGRABER. Lima-Perú. Pág. 11

3.3.3.2. CRITERIOS DE UNA BUENA GESTIÓN EDUCATIVA

Proponemos la adopción, en todas las instancias de gestión del sistema educativo, de un enfoque de gestión cuya puesta en práctica demuestre, por lo menos, los siguientes criterios de calidad:

a) Una gestión con visión

- Dispone de una visión clara de sus prioridades y estrategias.
- Da dirección a todas decisiones y recursos en función de su visión y del Proyecto Educativo Nacional.
- Desarrolla la capacidad de formular y ejecutar proyectos educativos de alto beneficio y con los recursos disponibles Rinde cuentas con oportunidad y transparencia posibilitando una mayor asignación de recursos.

b) Una gestión con enfoque intersectorial e intercultural

Aprovecha eficientemente los recursos del entorno como resultado de un esfuerzo intersectorial concertado.

Atiende y propicia la concertación con las diversas perspectivas socioculturales existentes en cada ámbito de operación.

Ofrece un servicio educativo integral e intercultural, en especial para los más pobres, con propiedad, vigilancia y sanción.

Aprovecha la potencialidad de sectores públicos y privados en la atención de la demanda.

Asume con responsabilidad la obligación estatal de brindar educación básica gratuita, inclusiva y de calidad para todos.

c) Una gestión ética y eficiente

Promueve criterios programáticos comunes así como la racionalización de funciones y procedimientos en el sector educación.

Evalúa y monitorea los resultados de la educación con rendición pública de cuentas y participación ciudadana.

No hace uso de los bienes y recursos públicos para fines particulares.

Desarrolla procedimientos y sanciones prontas y efectivas para los actos de corrupción a cualquier escala.

Se basa en un código de ética que toda la ciudadanía conoce.

Fomenta una cultura de la calidad y de medición de la calidad.

3.3.3.3. GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

Si entendemos como "gestión" como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica.

Sin embargo es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil.

- a. **Planificación:** Dentro de ella puntualizamos acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.

La planificación del centro educativo se basa en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal de administración y servicios.

- b. **Organización:** Establecemos: Funciones estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.

Según Koontz y Weihrich el término organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles opuestos

En este sentido se piensa en la organización como: la identificación y clasificación de la actividad requerida; el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos; la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisar (delegación) y las medidas para coordinar horizontal y verticalmente.

- c. **Dirección:** Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.
- d. **Coordinación:** Se plasma a través de coordinaciones en: comités, comisiones, equipos de trabajo.
- e. **Control:** Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación.

“Toda organización necesita saber si se están o no logrando los objetivos de acuerdo a lo planteado. Evalúa el desempeño, compara las metas alcanzadas con los objetivos establecidos. Si los resultados son satisfactorios se recompensa el desempeño. Si se descubre desviaciones se toma la acción correctiva adecuada. El control conduce al orden y a la disciplina en la organización y sirve de retroalimentación del proceso”.

ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Ambiente Organizacional

Tom Burns y G.M. Stalker año desarrollaron un enfoque para diseñar organizaciones que incorporaran el ambiente de la organización. Ellos señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización:

El mecanista: en este las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

El orgánico: en éste es probable que las personas trabajen en forma de grupo. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes menos importancia al hecho de aceptar órdenes de gerentes o de girar órdenes para los empleados, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Después de estudios Burns y Stalker llegaron a la conclusión que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de ambos.

En un ambiente estable la especialización de habilidades es conveniente, ya que, es probable que cada miembro repita la misma tarea. En un ambiente turbulento los trabajadores se deben definir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante.

3.4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D. O.)

El desarrollo de las Organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de Desarrollo Organizacional o Desarrollo de la Organización (esta última es, además, la expresión inicial – "Organization Development" – en su origen) comúnmente conocida por la sigla D.O.

3.4.1. Orígenes del Desarrollo Organizacional (D. O.)

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

- a) la relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.
- b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.
- c) La creación del national Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.
- d) La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.

- e) La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.
- f) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.
- g) Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.
- h) Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

3.4.2. Definiciones del Desarrollo Organizacional

El D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas.

Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es esencia una definición.

- Se tiene que Beckard (1969) define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".
- Para Bennis (1969), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios"
- Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. – GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa".
- A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

- Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1971) el D.O. es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización".
- Friedlander y Brown (1974) presentan al D.O. como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.
- De acuerdo con Schumuck y Miles (1971) el D.O. se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión".

3.4.3. Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional.

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales como los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.

- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información.

3.4.4. Importancia y Necesidad del D.O.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

Comportamiento Organizacional.

Como hemos visto es muy importante las habilidades de las personas en la organización, el término que es ampliamente utilizado para describir esta disciplina es Comportamiento Organizacional.

El Comportamiento Organizacional (a menudo abreviado como C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

3.4.5. Cultura y Cambio Organizacional

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

Proceso del cambio planeado

Las organizaciones con visión preactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran Kurt Lewin, citado por Naím (1989) presenta un modelo de cambio en tres etapas: procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano.

- *Descongelamiento (invalidación)*, durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio.

En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

- *Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva*: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.
- *Nuevo congelamiento (consolidación del cambio)*, esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

Realizar seguimiento y control

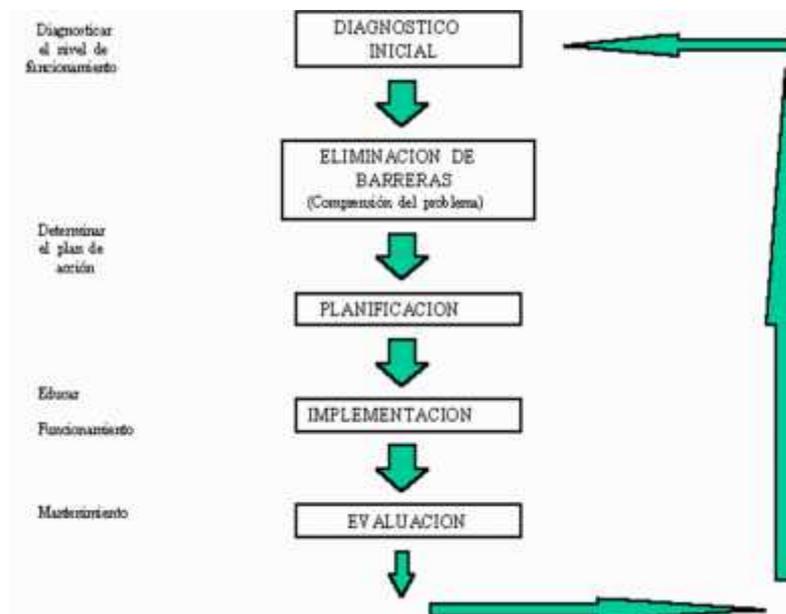
No es posible alcanzar una exitosa ejecución de los cambios si éstos no son evaluados continuamente.

Al comparar las fases del cambio planeado presentado por los autores mencionados anteriormente, se ha podido encontrar que cada uno de ellos señala diferentes etapas, sin embargo, las diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis; el proceso global es el mismo.

3.4.6. Fases del Desarrollo Organizacional

Para Argyris la aplicación de un modelo de DO en forma simultánea puede variar según lo que amerite la organización y la situación que impere para el momento, sin embargo, él deja claro que las fases del desarrollo organizacional siguen las siguientes fases:

FASES DEL D.O



Como se observa en el gráfico, expresa un modelo general de intervención de naturaleza cíclica estructurado en cinco fases: Diagnóstico inicial, Eliminación de Barreras, Planificación, Implementación y Evaluación. Su aspecto fundamental se enfoca en determinar un plan de intervención apropiado (de aprendizaje) en función de obtener niveles de funcionamientos deseados por la organización.

3.5. CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves.

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.



Factores que conforman el Clima Organizacional

La importancia

a de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último

determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal

y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

- 1. Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

- 2. Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.
- 3. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- 4. Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- 5. Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la

organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización.

Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- 6. Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- 7. Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- 8. Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, las comunicaciones fluidas entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
- 9. Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores

humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano.

Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral. (9)

3.5.1. Funciones del clima organizacional

1.- Desvinculación

Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

2. Obstaculización

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

3. Esprit

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidad

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

6. Énfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

7. Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11. Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

13. Cordialidad

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia a los errores

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

3.5.2. Importancia del clima organizacional en la administración de empresas

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis

positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales.

Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? (García Canclini, 1995).

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de

conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas colombianas, no

se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la alta realidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura organizacional". Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

3.5.3. Contexto de la cultura organizacional en las empresas colombianas en la organización moderna

A fines del siglo XX la humanidad vive una fase en la que se observa un cambio radical de la cultura patriarcal prevaleciente, al emerger un nuevo estadio de la conciencia en el ser humano, que evidencia la destructividad de los valores egocéntricos y el potencial creativo de los valores transpersonales.

Todo ello bajo el pensamiento holístico que promueve la relación armónica del ser humano con la naturaleza.

En efecto, esta nueva conciencia de respeto al otro y de corresponsabilidad, permite la revisión profunda de la estructura social existente y la creación de modelos y realidades organizacionales de complementariedad y colaboración conjunta, que promueven una cultura emergente ante un sistema social, económico y cultural altamente dominador y depredador del hábitat.

Desde esta visión holística se valoran las relaciones existentes en función del todo, y es precisamente la dinámica del todo la que determina el comportamiento de las partes; de tal suerte, Colombia se ve como una telaraña de acontecimientos relacionados entre sí, se reconocen las propiedades de cada parte como fundamental para todas, para apreciar que la columna global de sus relaciones recíprocas es, precisamente, la que determina la estructura de la totalidad (Morin, 1983). En otras palabras, el universo es un todo indisociable (Bohm, 1988).

Es así como surge un interés significativo por repensar las teorías y modelos organizacionales que permitan entender la compleja interrelación del sistema mundial y el cambio continuo bajo un enfoque holístico, favorecido por el proceso de globalización

económica, el profundo cambio tecnológico, pero, sobre todo por el cambio cultural (Wheatley, 1992; Hamel y Prahalad, 1996).

A partir de esta nueva visión se empiezan a cuestionar la operación y los resultados organizacionales que surgieron bajo los parámetros de la gestión funcional, positivista y racional; a evidenciar que las maneras de operar de las organizaciones, separadas de su entorno e incluso sin verdaderos vínculos internos, son inadecuadas para el desarrollo integral de las mismas.

De tal manera, la concepción actual de la organización y su administración se aleja cada vez más de los principios y prácticas que florecieron en la edad de la burocracia. Ahora se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que se reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autorrenovación y aprendizaje.

Las fluctuaciones y desequilibrios ya no son signos de desorden destructor sino más bien la fuente primigenia de la creatividad. La nueva organización en Colombia, incluso, aprende de sus errores, los aprovecha al máximo debido a que reconoce lo costoso de los mismos, y todo esto es expresión de una nueva cultura organizacional.

Así, el debilitamiento de la administración positivista puede ser visto como la manifestación de un conjunto de transiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas, pero sobre todo culturales, reconocidas como transiciones al mundo postfordista,

postindustrial o postmoderno, que da cuenta de las transformaciones de una sociedad y filosofía monolítica, mecánica y previsible, a otra fundada en la complejidad, el cambio continuo y la incertidumbre.

Por lo que se refiere a la actividad del nuevo directivo, emanada del contexto que se ha esbozado, será más compleja pues deberá administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, utilizar la nueva tecnología, mejorar los flujos de información, responder a fuentes múltiples de autoridad, administrar los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como las de aprendizaje, de negociación de recursos vitales y sensibilidad humana.

Así, la transición que se está viviendo en Colombia no es un simple traslado del modelo burocrático tradicional a un nuevo modelo flexible; la transición demanda un cambio de perspectiva en la visión del mundo organizacional: en cómo pensamos acerca de la organización, de cómo la organización se va convirtiendo por sí misma en cultura y de las formas que se adoptan para su administración. Por tanto, entender la transición en términos del tipo de perspectiva sobre la realidad, es mucho mejor que entenderla en términos de modelos diferentes.

3.5.4. Diferencia entre clima y cultura organizacional

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

Clima

Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran sicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Cultura

Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Clima organizacional

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

Cultura organizacional

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

CAPÍTULO III

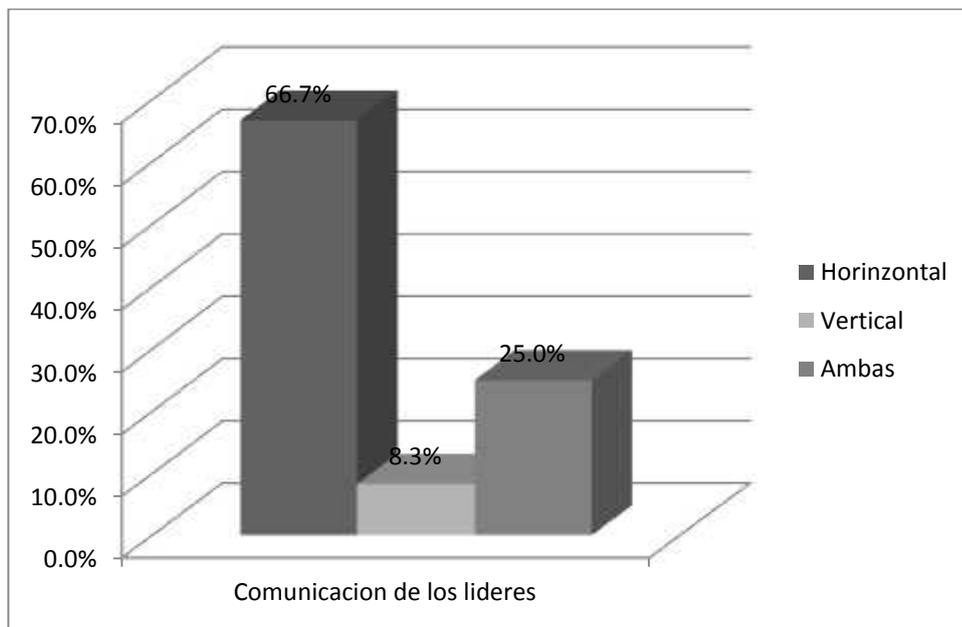
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

Comunicación de los líderes

	f	%
Horizontal	16	66,7
Vertical	2	8,3
Ambas	6	25,0
Total	24	100,0

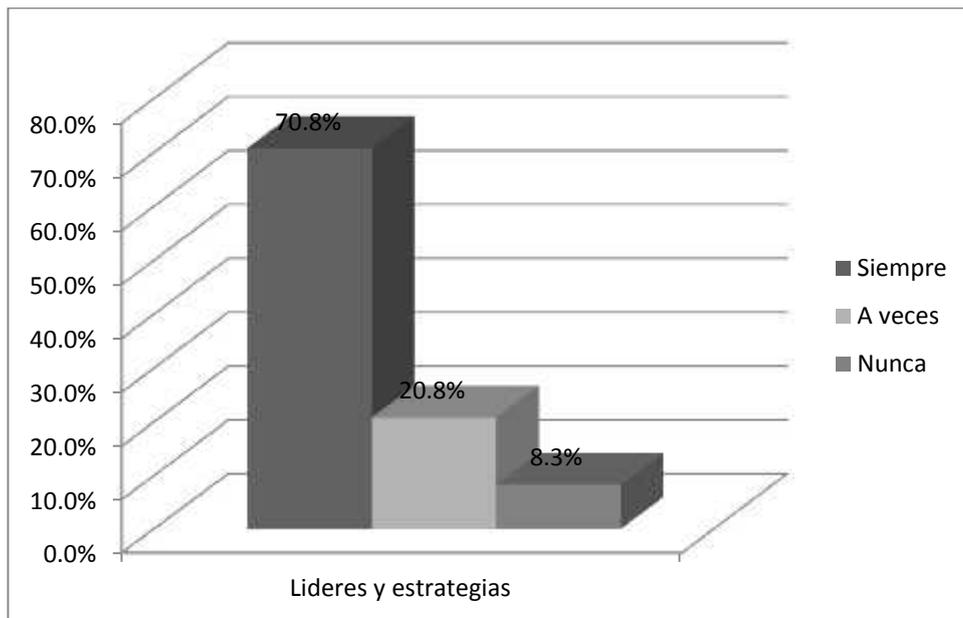


INTERPRETACIÓN

La comunicación de los líderes de las instituciones educativas deben involucrar a su personal en todo lo referente a lo que hace la institución a fin de lograr eficacia y eficiencia para mejorar su productividad, por ello los encuestados manifiestan un nivel de proyección horizontal con el 66.7%, seguidamente esta ambos tipos e comunicación con el 25% y al final está la comunicación vertical con el 8.3%

Los líderes utilizan estrategias en la solución de problemas

	f	%
Siempre	17	70,8
A veces	5	20,8
Nunca	2	8,3
Total	24	100,0

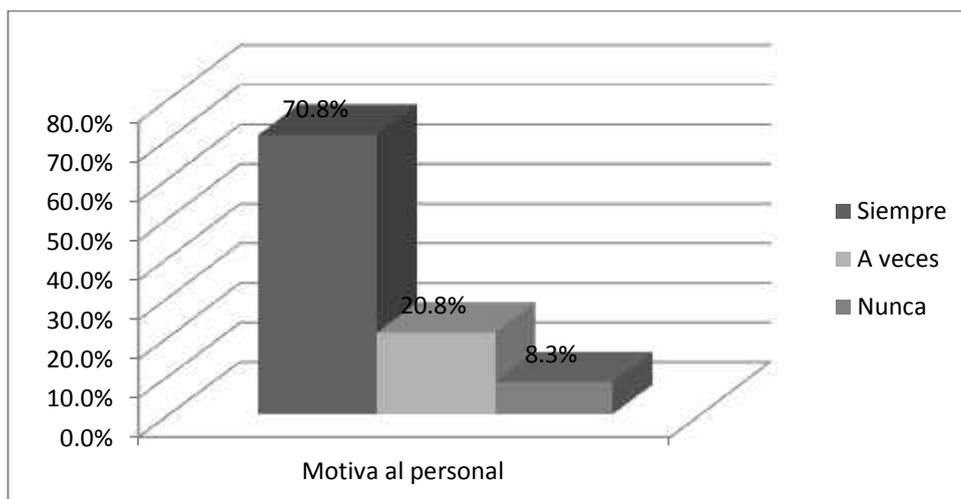


INTERPRETACIÓN

Una de las habilidades básicas del líder es su capacidad para resolver problemas. Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos, por ello el 70.8% lo hace siempre es decir que los líderes dan una rápida y buena solución a los distintos problemas institucionales, luego está la alternativa a veces con el 20.8% y al final la alternativa nunca con solo el 8.3%.

Se motiva al personal para brindar una buena gestión educativa adecuada

	f	%
Siempre	17	70,8
A veces	5	20,8
Nunca	2	8,3
Total	24	100,0



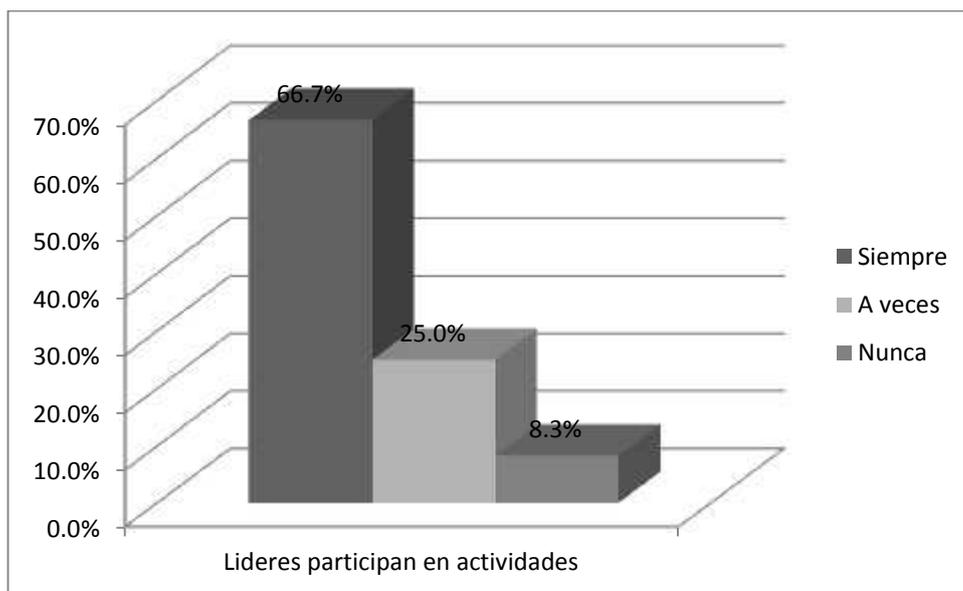
INTERPRETACIÓN

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos.

Por ello el personal encuestado manifiesta que siempre lo realiza con el 70.8% y a veces obtiene el 20.8% en cambio la alternativa nunca solo logra el 8.3% de respuestas.

Líderes participan en todas las actividades de la institución educativa

	f	%
Siempre	16	66,7
A veces	6	25,0
Nunca	2	8,3
Total	24	100,0



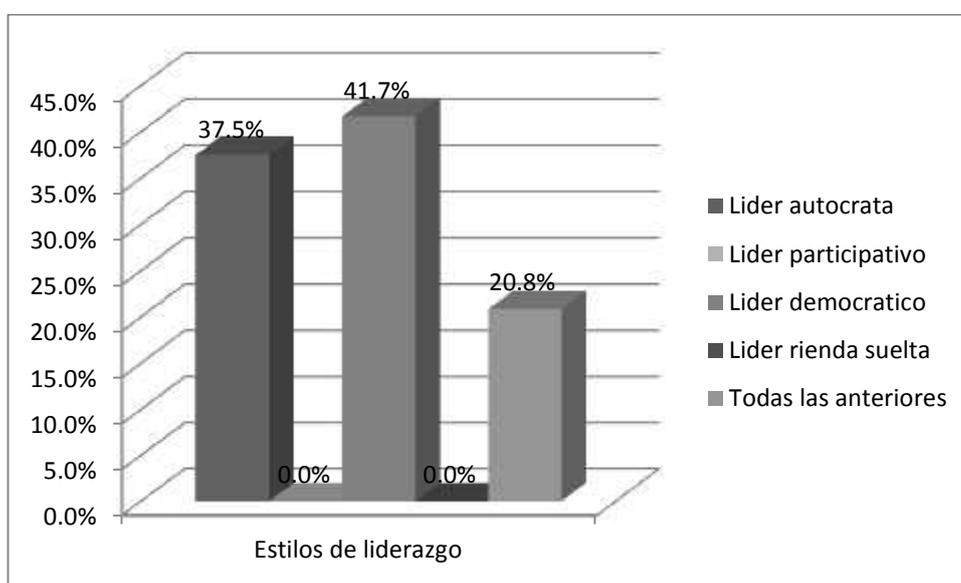
INTERPRETACIÓN

El líder requiere priorizar que problemas requieren con mayor énfasis su atención. Ello lo ayudará a que sus decisiones se centren en el núcleo de los verdaderos problemas y necesidades, concentrando su energía, atención y tiempo en resolver los problemas vitales, en vez de diluirse en muchos problemas a la vez, los cuales sólo atiende y resuelve parcialmente. Además, no existe un líder con capacidad para manejar con efectividad todos los problemas que ocurren en su organización.

Por ello la respuesta es positiva con la repuesta siempre con el 66.7%, en segunda opción esta los que lo realizan a veces y solo el 8.3% no participa en las distintas actividades de las instituciones educativas que tienen a cargo.

El estilos de liderazgo que mas sobresale en la institución educativa es:

	f	%
Líder autócrata	9	37,5
Líder participativo	0	0
Líder democrático	10	41,7
Líder rienda suelta	0	0,0
Todas las anteriores	5	20,8
Total	24	100,0

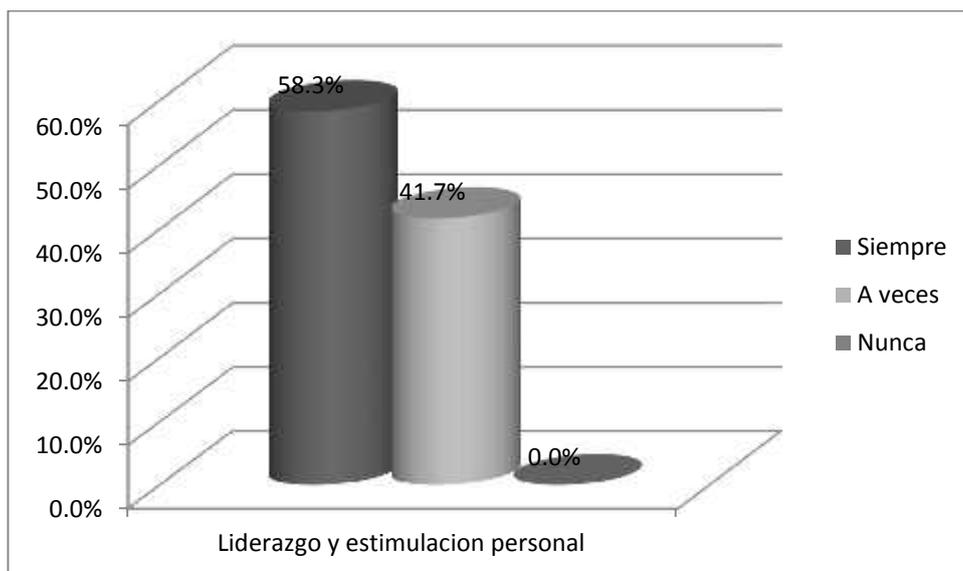


INTERPRETACIÓN

El estilo de liderazgo que más sobresale en los encuestados es el del líder democrático con el 41.7% y en segundo plano está el líder autócrata con el 37.5% y al final están los que manifiestan que el líder cumple con todas las alternativas anteriores.

El liderazgo y estimulación al personal para obtener respuestas positivas en la gestión educativa.

	f	%
Siempre	14	58,3
A veces	10	41,7
Nunca	0	0,0
Total	24	100,0



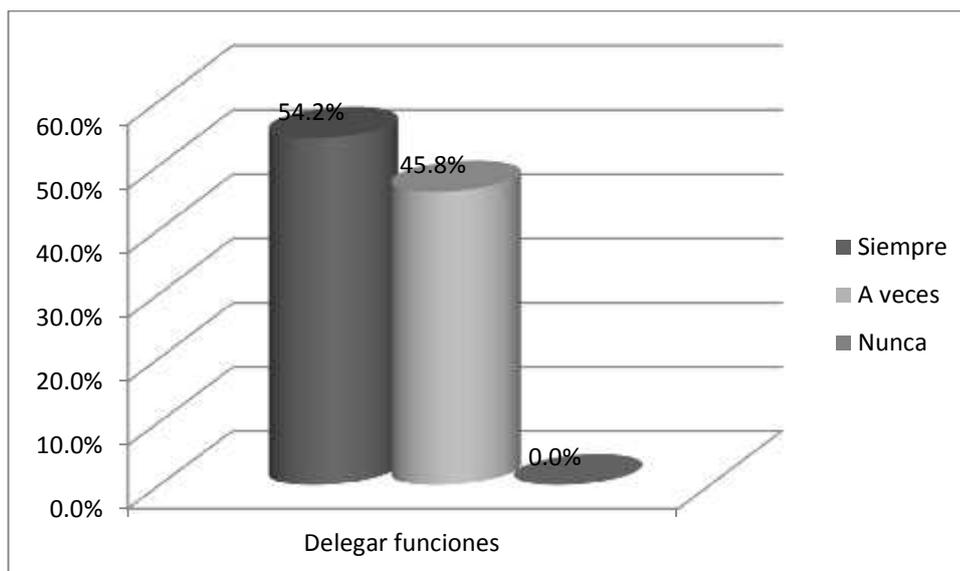
INTERPRETACIÓN

En cuanto el liderazgo y estimulación al personal para obtener respuestas positivas en la gestión educativa los encuestados manifiesta que son la respuesta siempre con el 58.3% luego manifiestan que es de 41.7% en la respuesta a veces y la alternativa nunca no tiene presencia.

Los líderes necesitan cultivar el hábito de la acción, lo cual es contrario a diferir la toma de decisiones. A los problemas hay que salirle al paso, porque no se van a arreglar solos. El líder necesita desarrollar su capacidad de solucionar problemas. Recuerda que una decisión no es tal mientras no se expresa en acción.

En la institución educativa la autoridad permite delegar funciones

	f	%
Siempre	13	54,2
A veces	11	45,8
Nunca	0	0,0
Total	24	100,0

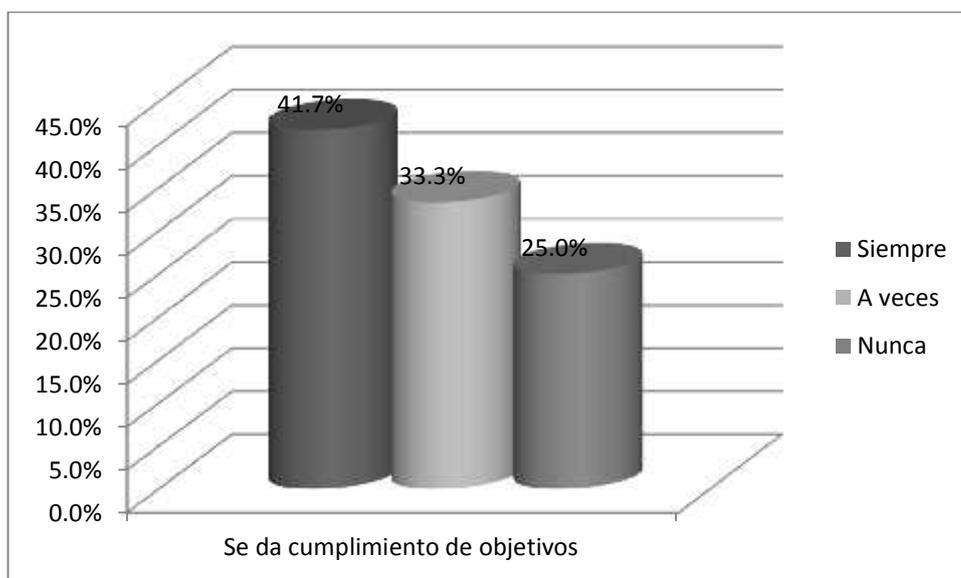


INTERPRETACIÓN

Delegar funciones para desarrollar trabajos específicos que conlleven a obtener mayor eficacia en las instituciones educativas se aprecia que si se realiza con el 54.2%, mientras que la alternativa a veces se logra con un 45.8% y la respuesta nunca no presenta incidencias.

Se da cumplimiento de objetivos en la institución educativa

	f	%
Siempre	10	41,7
A veces	8	33,3
Nunca	6	25,0
Total	24	100,0

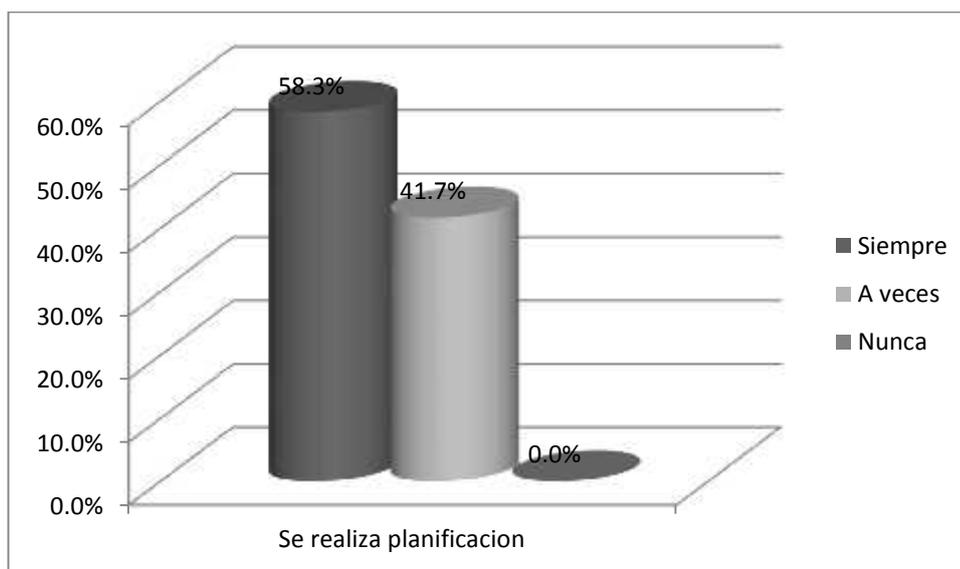


INTERPRETACIÓN

En cuanto al cumplimiento de los objetivos se parecía que la mayoría de los encuestados si dan cumplimiento siempre a los objetivos inicialmente propuestos y planeados con el 41.7% y los que manifiestan a veces con el 33.3%, y otro grupo manifiesta que nunc cumple con los objetivos trazados con el 25%.

Se realiza la planificación de actividades en la institución educativa

	f	%
Siempre	14	58,3
A veces	10	41,7
Nunca	0	0,0
Total	24	100,0

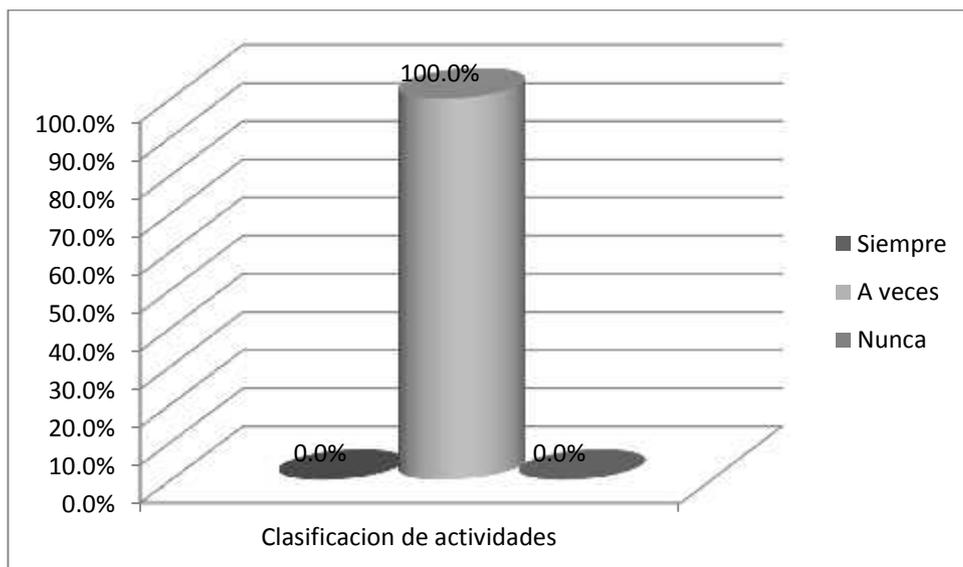


INTERPRETACIÓN

En cuanto a la clasificación de actividades en las distintas zonas educativas se aprecia que si existe siempre con el 58.3% mientras que el 41.7% manifiesta que son realizados a veces, ya que sin planificación de distintas índoles los objetivos trazados no llegan a culminarse o se hacen diferente del plan inicial

Se realiza la clasificación de actividades en la institución educativa

	f	%
Siempre	0	0
A veces	24	100,0
Nunca	0	0,0
Total	0	0,0

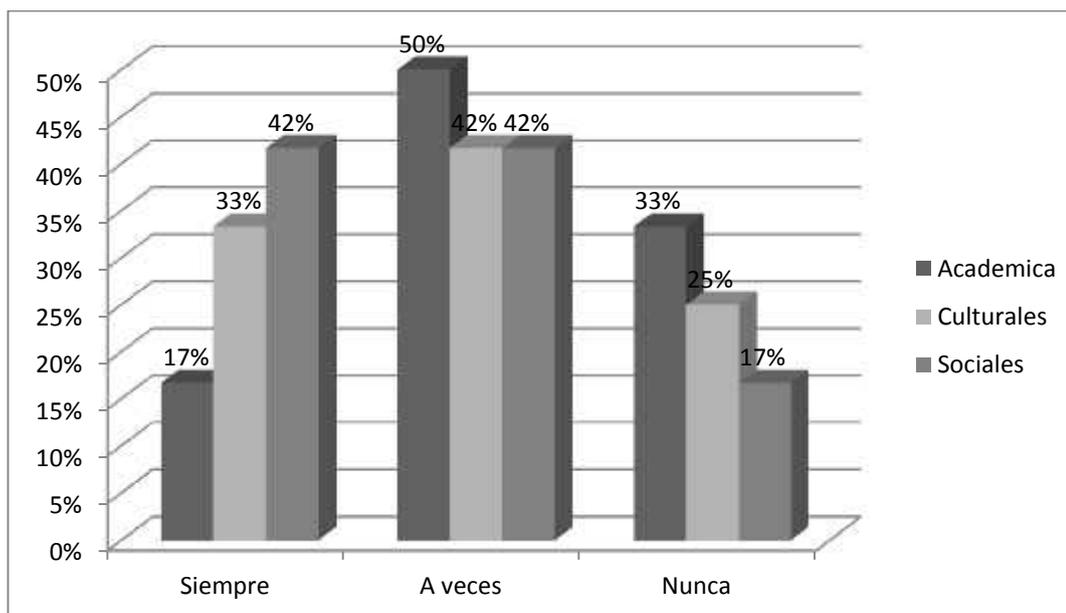


INTERPRETACIÓN

La clasificación de las actividades no son de prioridad para los docentes encuestados ya que la mayoría respondió que si lo hacen a veces y son el 100%

Se organiza oportunamente las actividades que se realiza en la institución educativa

	Siempre		A veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	
Academica	4	17	12	50	8	33	24
Culturales	8	33	10	42	6	25	24
Sociales	10	42	10	42	4	17	24

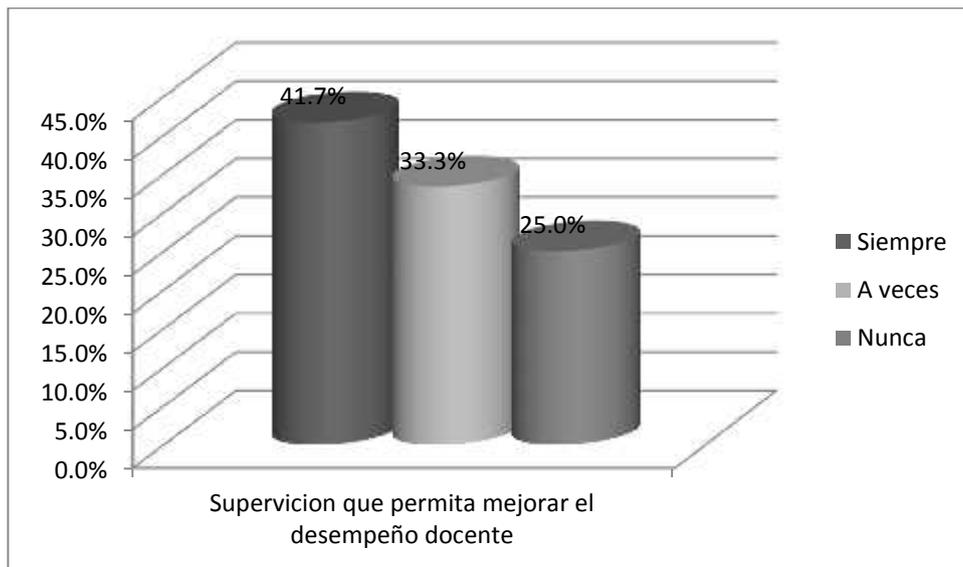


INTERPRETACIÓN

En cuanto a la organización de actividades en la institución educativa los encuestados manifiestan que si existen siempre con el 42%, mientras que el 50% dice que lo hace a veces, en cambio la alternativa nunca manifiesta el 33%, en la organización de actividades ecdémicas, en cambio en las actividades culturales la respuesta a veces logra el 42%, al igual que las actividades social, en cambio en la respuesta siempre logra el 33% culturales y solo el 17% a nivel académico.

Supervisión que permita mejorar el desempeño docente

	f	%
Siempre	10	41,7
A veces	8	33,3
Nunca	6	25,0
Total	24	100,0



INTERPRETACIÓN

En cuanto a la mejora del docente y su influencia de mejora y el apoyo por parte de la institución se aprecia que si existe este apoyo siempre con el 41.7% mientras que el 33.3% está en la respuesta a veces y solo el 25% manifiesta que nunca describen apoyo por parte de la institución para la mejora del docente.

Posterior a la Supervisión se orientan de las actividades para mejorar la gestión educativa

	f	%
Siempre	6	25,0
A veces	12	50,0
Nunca	6	25,0
Total	24	100,0



INTERPRETACIÓN

La Supervisión se orientan de las actividades para mejorar la gestión educativa, manifiestan un 50% de repuestas en el nivel a veces, mientras que el 25% se divide en siempre y nunca, es decir que la mejora de gestión educativa esta en proceso lento de evolución ya sea por la zona de estudio, la accesibilidad y la falta de ejecución de obras de la institución para apoyar la mejora de la gestión educativa institucional.

ANÁLISIS MEDIANTE LA CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE LIDERAZGO Y GESTIONE DUCATIVA

Valores de r Pearson

Medidas simétricas

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo R de por intervalo Pearson	0.525	0.094	1.350	0,018 ^c
Ordinal por ordinal Spearman	0.125	0.094	1.350	0,018 ^c
N de casos válidos	24			



En los valores que nos da pearson se aprecia claramente que la correlación que existe entre el liderazgo y gestión educativa es positiva, se aprecia que existe una influencia moderada, nuestro valor final demuestra que si ha y correlación e influye mínimamente ya que su valor final es de 0.525, lo que demuestra que si es positiva la hipótesis de correlacion

Se concluye que a mejor liderazgo mejor gestión educativa.

3.2. PROPUESTA.

Propuesta para mejorar la deficiente gestión y mantener un clima institucional adecuado en las instituciones educativas de la Red Rural Castilla Alta Orcopampa Castilla.

3.2.1. Denominación

Liderazgo directivo y clima institucional

Objetivos

- Directores y docentes incorporan técnicas y estrategias para mejorar el liderazgo directivo.
- Directores y docentes incorporan técnicas y estrategias para mantener un clima institucional adecuado
- Estudiantes que imitan a su director o su directora y también a sus profesores con respecto al liderazgo.
- Disponibilidad de materiales y textos contextualizados referentes al liderazgo y al clima institucional.

3.2.2. Fundamentación

La propuesta para mejorar el liderazgo directivo y mantener un clima institucional adecuado en las instituciones educativas de la Red Castilla Alta Orcopampa provincia de Catilla se realizara porque nos va a permitir desarrollar actitudes fundamentales como: Tomar la iniciativa, fijarse, metas, motivación personal, planificación, organización, auto comprensión y comprensión de los demás, comunicación interpersonal, etc. .y esto prosperara si es asumida por directores con vocación , esto se sabe, pero hay que decirlo con toda claridad.

También podemos acotar que esta propuesta es para diseñar estrategias y técnicas para mejorar el liderazgo directivo y así poder mantener un clima institucional adecuado todo esto nos enfoca a probar que una de las necesidades de una institución educativa es saber cómo trabajan su personal tanto directores como docentes y como llevarían en el transcurso del año la dirección de las instituciones es por ello la realización de estas estrategias y técnicas que durarían por lo menos seis meses.

Finalmente podemos decir que esta propuesta la vamos a desarrollar de la siguiente manera: se aplicara una serie de talleres tanto a docentes como a directores y no nos olvidemos de sus educandos, ya que, estas personas son los que participan más en un proceso de aprensión, comunicación y convivencia en la institución educativa. Esta propuesta tiene diferentes características y una de esas es que es flexible y es abierta dando la oportunidad de ser modificada según el contexto y abierta para dar más ideas de otras personas pero sin salirse del tema de investigación en cuestión.

4. Actividades

ACTIVIDADES	METAS	CRONOGRAMA	RESPONSABLES													
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1.1 Planificación 1.1.1. Sensibilización y capacitación a los directores de las instituciones educativas sobre la propuesta en cuestión	03			X												COMITÉ DE GESTIÓN DE LA PROPUESTA
1..2. Sensibilización y capacitación de los directores en liderazgo directivo y clima institucional. 1. Sensibilización, involucramiento y compromiso de los directores o directoras de las instituciones educativas. 2. Talleres de capacitación referidas a estrategias de liderazgo directivo y clima institucional.	6				X											DOCENTES DE LOS NIVELES DE INICIAL Y PRIMARIA
1.3 CONCIENCIACIÓN POR GUIAR UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CON EFICACIA MANTENIENDO UN CLIMA INSTITUCIONAL ADECUADO 1. Sensibilizar, informar y motivar a los directores (juegos relativos al tema propuesta de la investigación). 2. Diseñar estrategias, métodos y técnicas de liderazgo directivo y clima institucional.	04			X			X			X				X		COMITÉ DE GESTIÓN DE LA PROPUESTA DOCENTES DE NIVEL INICIAL Y PRIMARIA Y DOCENTES DE APOYO CONTRATADOS POR LA MUNICIPALIDAD O POR LA EMPRESA MINERA.

<p>1.4 SENSIBILIZACION A OTROS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA (DOCENTES, PERSONAL DE LIMPIEZA, SECRETARIA, ETC) PARA EL MEJORAMIENTO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL CLIMA INSTITUSIONAL</p> <p>1.Participacion activa de los otros miembros de la comunidad educativa en el proceso de la PROPUESTA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y MANTENER UN CLIMA INSTITUSIONAL ADECUADO</p>	09				X	X	X	X	X	X	X	X	X	COMITÉ DE GESTION DE LA PROPPUESTA Y OTROS MIEMBROS DE LA COMUNIDA EDUCATIVA (PERSONAL DE LIMPIEZA SECRETARIA , ETC)
<p>1.5 IMPLEMENTACION DE MATERIALES (RECURSOS PARA REALIZAR LA PROPUESTA) Y TEXTOS BIBLIOGRAFICOS CONTEXTUALIZADOS.</p> <p>1. Acceso a los materiales y textos contextualizados de acuerdo a las necesidades y expectativas de los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>1..6 EVALUACION</p> <p>1.Seguimiento y evaluación de la propuesta PARA MEJORAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y MANTENER UN CLIMA INSTITUSIONAL ADECUADO</p>	06	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	COMITÉ DE GESTION DE LA PROPPUESTA Y DIRECCION DE LAS INSTITUSIONES EDUCATIVAS COMITÉ DE GESTION DE LA PROPUESTA

5. Integrantes del comité de gestión de la propuesta:

- DIRECTOR DE LA UGEL CASTILLA
- EJECUTOR DE LA PROPUESTA: WILSON FRANCISCO MAQUE HANCCO.
- DOCENTES
- ESTUDIANTES
- OTROS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

1. Presupuesto

ACTIVIDAD	RUBRO DE GASTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTALS/.	TOTAL RUBROS/.	TOTAL ACTIVIDAD S/.	TOTAL RESULTADO S/.
Actividad							1768,40	5225,40
	Materiales					90,00		
		Guías de acompañamiento para los directores y docentes	unidad	09	10,00	90,00		
	servicios					878,40		
		fotografías	docena	01	8,40	8,40		
		Alquiler de cámara filmadora	unidad	01	20,00	20,00		
		Edición de video	unidad	01	50,00	50,00		
	personal					800,00		
		Especialista por tres sesiones	persona	01	800,00	800,00		
Actividad 1.2							1393,00	
	materiales					53,00		
		Papel bond	ciento	01	3,50	10,50		
		plumones	Docena	02	15,00	30,00		
		paleógrafo	unidad	25	0,50	12,50		
	servicios					140,00		

		refrigerio	semana	04	35,00	140,00			
	personal						1200,00		
		Especialista por seis sesiones	persona	01	200,00	1200,00			
Actividad 1.3								581,50	
	Materiales						61,50		
		Papel bond	Ciento	1	3,50	3,50			
		plumones	Docena	2	15,00	30,00			
		paleógrafo	ciento	1	28,00	28,00			
	servicios						120,00		
		fotocopias	unidad	200	0,10	20,00			
		Alquiler retroproyector multimedia	unidad	01	30,00	30,00			
		Alquiler de cámara filmadora	unidad	01	20,00	20,00			
		Edición de video	unidad	01	50,00	50,00			
	personal						400,00		
		Cuatro docentes por cuatro sesiones	persona	04	100,00	400,00			
Actividad 1.4								981,50	
	Materiales						61,50		
		Papel bond	Ciento	01	3,50	3,50			
		plumones	Docena	02	15,00	30,00			
		paleógrafo	ciento	01	28,00	28,00			
	Servicios						20,00		
		fotocopias	unidad	200	0,10	20,00			
	personal						900,00		

		Cuatro docentes por nueve sesiones	unidad	04	100,00	900,00			
Actividad 1.5							250,00		
	materiales	Libros de liderazgo directivo	unidad	08	10,,00	80,00			
		revistas	unidad	20	2,00	40,00			
		disfraces	unidad	05	10,00	50,00			
		Textos sobre clima institucional	unidad	08	10,00	80,00			
Actividad 1,6								501,00	
	materiales						31,00		
		Papel bond	Ciento	01	3,50	3,50			
		plumones	Docena	01	15,00	15,00			
		paleógrafos	unidad	25	0,50	12,50			
	servicios						20,00		
		fotocopias	unidad	2,00	0,10	20,00			
							450,00		
		Cuatro docentes por nueve sesiones	unidad	04	50,00	450,00			

Evaluación

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION
Directores de las instituciones educativas particulares del distrito de irrigación majes con su capital el pedregal mejoran el liderazgo directivo para mantener un clima institucional adecuado		
Resultado 1: Sensibilizar y capacitar a los directores de las instituciones educativas sobre la propuesta en cuestión	Los directores se sensibilizan y se capacitan para mejorar el liderazgo directivo y poder así mantener un clima institucional adecuado Antes de la sensibilización y capacitación:40% Durante la sensibilización y capacitación: 60% Después de la sensibilización y capacitación:80%	Fichas de seguimiento Fichas de evaluación metodológica Lista de cotejo Encuestas de satisfacción al director
Resultado 2: .Sensibilización, involucramiento y compromiso de los directores o directoras de las instituciones educativas.	80% de directores llenan fichas sobre cuales con características de un líder en un periodo determinado	Lista de cotejo ficha de características de un líder fichas de seguimiento
Resultado 3: Talleres de capacitación referidas a estrategias de liderazgo directivo y clima institucional.	Los directores participan en un 80% en talleres de estrategias de liderazgo directivo y clima institucional llenando fichas sobre dichos temas en un periodo determinado.	Fichas de seguimiento Lista de cotejo Fichas de liderazgo directivo Fichas de clima institucional

<p>Resultado 3: Sensibilizar, informar y motivar a los directores (juegos referentes a la propuesta de la investigación).</p>	<p>Los directores en un 80 % se sienten motivados para seguir aprendiendo más acerca del liderazgo directivo y clima institucional llenando fichas dinámicas con respecto a estas dos variables en un periodo determinado.</p>	<p>Fichas de seguimiento Lista de cotejo Fichas dinámicas de liderazgo Fichas dinámicas de clima institucional</p>
<p>Resultado 4: Diseñar estrategias métodos y técnicas de liderazgo directivo y clima institucional.</p>	<p>80% de directores diseñan métodos, técnicas y estrategias de liderazgo directivo y clima institucional trabajándolo en equipo en un periodo determinado</p>	<p>Fichas de seguimiento Fichas acerca de que estrategias se debe aplicar para el liderazgo directivo Fichas acerca de que estrategias se debe utilizar para mantener un clima institucional adecuado Lista de cotejo</p>
<p>Resultado 5 : Participación activa de los otros miembros de la comunidad educativa en el proceso de la PROPUESTA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y MANTENER UN CLIMA INSTITUCIONAL ADECUADO</p>	<p>80% de los miembros de la comunidad educativa participan en el proceso para mejorar el liderazgo directivo y mantener un clima institucional adecuado llenando fichas de liderazgo y clima institucional en un periodo determinado.</p>	<p>Fichas de seguimiento Lista de cotejos Fichas de liderazgo Fichas de clima institucional</p>
<p>Resultado 6: Acceso a los materiales y textos contextualizados de acuerdo a las necesidades y expectativas de los miembros de la comunidad educativa.</p>	<p>Los miembros de la comunidad educativa tienen acceso a diversos textos contextualizados para su uso permanente , que responda a sus necesidades e intereses en un 80 %</p>	<p>Fichas de control de lectura de liderazgo y de clima institucional. Fichas de registro de materiales y textos leídos</p>

<p>Resultado 7 : Seguimiento y evaluación de la propuesta</p> <p>PARA MEJORAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y MANTENER UN CLIMA INSTITUCIONAL ADECUADO</p>	<p>Los miembros del comité de gestión de la propuesta monitorean y evalúan el proceso de mejora de la propuesta en mencionen un 80 % Durante la duración de cada actividad y al inicio y termino de todas las actividades.</p>	<p>Fichas de monitoreo de liderazgo Fichas de monitoreo de clima institucional Fichas de evaluación de liderazgo Fichas de evaluación de clima institucional</p>
--	--	---

CONCLUSIONES

- Primera.** - las estrategias de liderazgo si mejoran la gestión educativa de las instituciones educativas de la Red Rural Castilla alta Orcopampa, provincia de Castilla Arequipa 2013, así lo demuestran los valores hallados según la correlación de Pearson con un valor de 0.525 la cual muestra que es de tendencia moderada y una significancia positiva de $p=0.018$ menor al límite ($p<0.05$).
- Segunda.** - El liderazgo existente en los directores y directoras de las instituciones educativas de la red rural Castilla alta Orcopampa, provincia de Castilla Arequipa 2013 el más predominante es el de líder democrático con el 41.7%, seguidamente está el líder autócrata con el 37.5%.
- Tercera.** - La gestión educativa de las instituciones educativas de la Red Rural Castilla alta Orcopampa, provincia de Castilla Arequipa 2013 es de tendencia regular con el 50%.
- Cuarta.** - Se tiene que aplicar mejoramiento de las estrategias de liderazgo para mejorar la gestión educativa en instituciones educativas de la Red Rural Castilla alta Orcopampa, provincia de Castilla Arequipa 2013.

RECOMENDACIONES

A los docentes que laboran en las instituciones educativas poner en prácticas las exigencias del liderazgo directivo con el fin de mejorar el desarrollo institucional en sus respectivas instituciones. El liderazgo es un tema fundamental en cada ser humano el mismo que tiene que llevarse adelante con una preparación y demostrar en todos los campos y los ámbitos realmente un verdadero líder que pueda solucionar los problemas y llevar adelante a todo el equipo a todo el grupo hasta lograr un objetivo.

Los directores de las instituciones educativas deben elaborar su plan anual de trabajo y documentos de gestión escolar como apoyo de su liderazgo directivo, esto les ayudará a poner en práctica.

El liderazgo no solamente es haber temas netamente conceptuales teóricos de Liderazgo sino es poner en práctica las diferentes estrategias, capacidades, destrezas y habilidades para poder solucionar los múltiples problemas en el ámbito educativo para que la enseñanza y el aprendizaje con el trabajo en equipo entre directivos, docentes y otros pueda lograrse de la mejor manera posible para mejorar la calidad educativa.

Se tiene que ayudar a los docentes y toda la comunidad educativa en cuanto a mejorar su confianza en sí mismo y de esta manera enfocarse en el bienestar educativa, así como mejorar la calidad educativa ya que un buen líder siempre estará a la vanguardia de los nuevos proyectos e innovaciones educativas en pro y beneficio del aprendizaje comunitario educativo.

BIBLIOGRAFÍA

- ALMEYDA Tarazona, José A. y Orlando Almeida Saénc. (2004). Novedoso manual de administración y supervisión educativa. Editorial EDIGRABER. Lima-Perú.
- ACO Cataldo, Raúl. (1996). Metodología de la Investigación. Científica Primera Edición. Ed. Universo S.A. Lima.
- BUENO Campos, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. 1ªed. Madrid: Ediciones Pirámide.
- CHIAVENATO, A.(2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. 5ªed. México: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, A. (julio 2009). Administración. Teoría Procesos y práctica. *Sexta edición* México DE.
- ROBINS COULTER. (2010) Administración. Decima edición. México.
- AMARU, MAXIMIANO. Antonio Cesar. (2010) Administración para emprendedores. Primera edición. 2010.
- GUIZAR, R. (1999). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. 1ªed. México: McGraw-Hill.
- SOLDEVILLA, E. (1972). *Teoría y técnica de la organización empresarial*. 1ªed. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- ANA POLO. «Olvídate del carisma, las verdaderas claves del liderazgo».
- KOUZES, James M. y Posner. <<Las Seis Disciplinas” La Credibilidad: Como se gana, se pierde, y porque la gente la reclama>>. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.1993. pp. 51
- CALERO PEREZ, Mavilo (2006) Gestión Educativa
- SALAZAR, Maria Angélica. (Julio 2006) UNI revista - Vol. 1, nº 3: España.
- GUANILO PAREDES, Carlos Enrique. (2010) Gestión de Calidad de los servicios administrativos Universitarios. Editorial San Marcos E.I.R.L. Lima.

INTERNET

Problemas de la gestión educativa en América Latina.

http://moodle.eclac.cl/file.php/1/documentos/grupo6/Problemas_gestion_educativa.doc.

Ministerio de Educación. (2007). *Gestión educativa*. Recuperado el 2 de abril del 2008. <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-133476.html>

Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía <http://pen.cne.gob.pe/upload/RESULTADO7.doc> Recuperado el 5 de mayo, 2008.

ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA

A continuación, hallarás una serie de preguntas de las cuales deberás marcar con una equis (X) la alternativa que consideres conveniente.

1. ¿La comunicación que imparten los líderes de la institución educativa es?

- a) Horizontal
- b) Vertical
- c) Ambas

2. ¿Los líderes utilizan estrategias en la solución de problemas?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

¿Por qué?

3. ¿Se motiva al personal para brindar una gestión educativa adecuada?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

¿De qué forma?

4. ¿Los líderes participan en todas las actividades de la institución educativa?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

¿Por qué?

¿Cómo podría participar?

5. ¿El estilo de liderazgo que más sobresale en la institución educativa es?

- a) Líder autócrata
- b) Líder participativo
- c) Líder democrático
- d) Líder rienda suelta
- e) Todas las anteriores

6. ¿El liderazgo estimula al personal para obtener respuestas positivas en la gestión educativa?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

¿De qué forma?

7. ¿En la institución educativa la autoridad permite delegar funciones?

- a) Si b) A veces c) No

8. ¿Se da cumplimiento de objetivos en la institución educativa?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

¿Por qué?

9. ¿Se realiza la planificación de actividades en la institución educativa?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

¿Por qué?

10. ¿Se realiza la clasificación de actividades en la institución educativa?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

¿Por qué?

11. ¿Se organiza oportunamente las actividades que se realiza en la institución educativa?

Actividades	Siempre	A veces	Nunca
Académicas			
Culturales			
Sociales			

12. ¿Se realiza en la institución educativa una supervisión que permita mejorar el desempeño docente?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

¿De qué forma?

12. ¿Posterior a la supervisión se orientan las actividades para mejorar la gestión educativa?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

¿De qué forma?

Gracias por su colaboración.