



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” - LAMBAYEQUE**

**ESCUELA DE POST GRADO**

**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS**

**“Estrategias de gestión democrática-participativa bajo el enfoque del liderazgo educativo y transformacional para mejorar el clima organizacional de la escuela profesional de contabilidad; facultad de contabilidad y finanzas corporativas; Universidad Inca Garcilazo de la Vega; región Lima; 2015”**

**Autora:** Lic. María Nieves Ticse Baquerizo

**Asesor:** Dr. Julio César Sevilla Exebio

**Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Docencia y Gestión Universitaria**

**LIMA– PERÚ**

**2016**

## **TESIS**

**“ESTRATEGIAS DE GESTION DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA  
BAJO EL ENFOQUE DEL LIDERAZGO EDUCATIVO Y  
TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE  
CONTABILIDAD; FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS  
CORPORATIVAS; UNIVERSIDAD INCA GARCILAZO DE LA VEGA;  
REGIÓN LIMA; 2015”**

**PRESENTADA POR:**

-----  
Lic. María Nieves Ticse Baquerizo

**AUTORA**

-----  
Dr. Julio César Sevilla Exebio

**ASESOR**

**TESIS PRESENTADA A LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” PARA OBTENER  
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN  
UNIVERSITARIA**

**APROBADO POR:**

-----  
Dr. Dante Guevara Servigón  
**PRESIDENTE**

-----  
Dr. Maria Elena Segura Solano  
**SECRETARIA**

-----  
Dra. Yvone de Fátima Sebastini Elias  
**VOCAL**

## DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada día.

De igual modo dedico esta tesis a mi hija que siempre ha estado junto a mí y brindándome su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

A si mismo a toda mi familia por su paciencia y colaboración en el momento que necesitaba.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.

A mi hija Karina por la motivación, exigencia, confianza y el ayuda incondicional que me ha brindado en todo momento.

A mi amiga Yris por haberme involucrado en este camino para continuar superándome en esta etapa de mi carrera y además, sus valiosos consejos.

Y a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron para culminar mi

## **INDICE.**

<b>RESUMEN</b> .....	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>24</b>
<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>2.1.- FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.- FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.- TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>42</b>
<b>RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA</b>	
<b>3.1.- RESULTADOS</b> .....	<b>42</b>
<b>3.2.- EL MODELADO DE LA PROPUESTA</b> .....	<b>63</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>64</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>66</b>
<b>ANEXO:</b> .....	<b>70</b>

## RESUMEN

El comportamiento del líder y su visión, posibilitan la transformación que no sólo satisface necesidades y se llevan a cabo diferentes tareas, sino que reconoce las diferencias individuales en necesidades, las cuales eleva, y desarrolla el potencial del personal institucional para alcanzar altos niveles de desempeño. El liderazgo transformacional es efectivo si permite a los seguidores diagnósticamente conocer sus necesidades y problemas en base a los cuales les permitirá establecer las estrategias apropiadas a fin de alcanzar sus metas institucionales. Cuando un líder conduce a sus seguidores más allá del autointerés inmediato por medio del carisma, la estimulación intelectual y la inspiración, hay liderazgo transformacional. Por el contrario, el uso de estrategias tradicionales o convencionales de gestión se relacionan indefectiblemente con un negativo clima de la organización y de insatisfacción laboral del docente. Este tipo de estrategias afectan las relaciones interpersonales y el clima organizacional en la Escuela Profesional de Contabilidad; Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas; Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Para una mejor comprensión de esta problemática ha sido necesario apoyarse con enfoques teóricos que van desde el nivel epistemológico, complementados con los aportes teóricos pedagógicos y aportes teóricos relacionados con la estrategia de gestión institucional. El diseño de la propuesta se sustenta en el liderazgo transformador de Burns y Bass, en la escala de Ramsés Likert; y en el modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord.

Palabras clave: Gestión democrático-participativo; clima organizacional, liderazgo transformacional, relaciones interpersonales.

## **ABSTRACT**

The leader's behavior and vision enable transformation that not only meets needs and accomplishes different tasks, but recognizes individual differences in needs, which elevates and develops the potential of institutional staff to achieve high levels of performance. Transformational leadership is effective if it allows followers to diagnose their needs and problems on the basis of which they will be able to establish appropriate strategies in order to achieve their institutional goals. When a leader leads his followers beyond immediate self-interest through charisma, intellectual stimulation, and inspiration, there is transformational leadership. On the contrary, the use of traditional or conventional strategies of management are inevitably related to a negative organizational climate and teacher's job dissatisfaction. These types of strategies affect the interpersonal relations and the organizational climate in the Professional School of Accounting; Faculty of Accounting and Corporate Finance; Inca University Garcilaso de la Vega. For a better understanding of this problem it has been necessary to rely on theoretical approaches that go from the epistemological level, complemented with the theoretical pedagogical contributions and theoretical contributions related to the institutional management strategy. The design of the proposal is based on the transformative leadership of Burns and Bass, on the Ramses Likert scale; And in the organizational diagnosis model of the six squares of Marvin Weisbord.

Keywords: Democratic-participatory management; Organizational climate, transformational leadership, interpersonal relationships.

## INTRODUCCIÓN

Según Bass (1990) las teorías de liderazgo transformacional definen este tipo de liderazgo como la trascendencia del intercambio entre los integrantes de la organización y el líder. El líder invita a los miembros del grupo a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses colectivos, lo que implica una transformación implícita. Bass y Riggio (2006), señalan que, durante demasiado tiempo, el asunto se ha visto como una cuestión de desarrollo de habilidades, pero que realidad el liderazgo (en particular el liderazgo transformacional) debe ser considerado como un arte y una ciencia. Los autores describen el liderazgo transformacional como uno de tipo superior que ocurre cuando los líderes amplían y elevan el interés de sus seguidores, cuando generan conciencia y aceptación de la misión en el grupo, y cuando estimulan a ir más allá de su propio interés para el beneficio del grupo.

Por otra parte, Miguel Silva Fernández (2006) dice que el liderazgo transformacional tiene una dinámica que involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes. Y de la misma manera afirma que el efecto transformador de dichos líderes se observa tanto en las organizaciones, grupos como individuos. Defienden la necesidad del cambio, crean nuevas visiones, movilizan el compromiso sobre dichas visiones, para finalmente transformar a los individuos y a la organización. En el presente trabajo de investigación se ha considerado como sustento la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, la escala de Likert, y el modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord.

**El problema** planteado fue de la siguiente forma: ¿De qué manera, las estrategias de gestión institucional democrática-participativas fortalecen el clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad;



Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas; ¿Universidad Inca Garcilaso de la Vega?

**El objeto de estudio** considerado fue el proceso de gestión democrático participativo en relación con el clima organizacional en el nivel de educación superior. Y el **campo de acción** quedo establecido en estrategias de gestión institucional democrático-participativo para fortalecer el clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad; Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas; Universidad Inca Garcilaso de la Vega

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

Los fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación son los fundamentos epistemológicos de la gestión organizacional, en particular las relacionadas con el factor humano, con el talento humano, con las personas que la integran, y muy en especial con el gestor, gerente o directivo que hace posible que la institución funcione. Respecto a la variable del clima organizacional tenemos a la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, que abordan desde ángulos distintos el tipo de sistema de administración participativo y humano de una organización social. Complementario a ello, se ha considerado como soporte para el planteamiento del plan de intervención de la estrategia el modelo organizacional de “seis cajas de Weisbord, Marvin.

Los **objetivos** planteados son: **Objetivo general:** Diseñar estrategias de gestión institucional democrática-participativas sustentadas en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, la escala de R. Likert y el modelo de las seis cajas de Weisbord, Marvin, para mejorar el clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad; Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas; Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Los **objetivos específicos** son:

- Desarrollar un diagnóstico situacional para conocer las características del clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad; Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas; Universidad Inca Garcilazo de la Vega
- Proponer estrategias de gestión institucional democrática-participativas para mejorar el clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad; Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas; Universidad Inca Garcilazo de la Vega.

La **hipótesis** a defender consiste en: Si se diseñan estrategias de gestión institucional democrática-participativas sustentadas en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, en la escala de Ramses Likert y en el modelo organizacional de “seis cajas de Weisbord, Marvin; entonces es posible mejorar el clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad; Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas; Universidad Inca Garcilazo de la Vega.

El presente informe está organizado en tres capítulos: En el primer capítulo se presenta el diagnóstico de la realidad de la ciudad de Lima y se presentan las principales características del problema de investigación. Además, se presenta un resumen de la metodología utilizada en la investigación. En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados relacionados con el problema de investigación. En el tercer capítulo se presenta la propuesta, sus fundamentos, su modelo teórico y operativo. Finalmente presentamos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes.

**Los autores**

## **CAPÍTULO I**

### **DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL, DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL NIVEL SUPERIOR**

En este primer capítulo se propone una descripción de la provincia de la ciudad de Lima; en sus aspectos históricos, climatológicos, socio-económicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo Lima](http://www.TurismoLima.com). También se describe el problema de investigación. En otra parte del capítulo se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

#### **1.1.1- Breve descripción de los antecedentes históricos de la ciudad de Lima.**

Lima fue re-fundada por los españoles, el 18 de enero de 1535. Su nombre original fue “Ciudad de los Reyes”, aunque desde inicios se le llamó Lima que era el nombre del Curacazgo sobre cuyas tierras se asentó la ciudad. La llegada de los españoles se produce 70 años después de la conquista Inca de este territorio. Se sabe de la existencia de varios Curacazgos que ejercían jurisdicción sobre el valle del Rímac, bajo la autoridad del Inca. Entre ellos podemos nombrar a los de Sulco, Huatca, Rímac, Maranga y Callao, todos ellos pertenecientes al Señorío de Ichma aparentemente disuelto por la dominación Inca.

En el sitio escogido para la fundación de la capital del virreinato, estaba el asiento del Curaca del Rímac, llamado Taulichusco, y del gobernador quechua, Sinchi-Puma. Sobre la casa del primero se edificó la casa del Gobernador -luego Palacio de los Virreyes- y sobre la casa del segundo se ubicó la Catedral. Desde allí se controlaban las bocatomas de las acequias que regaban el valle.

La explanada sobre la cual se ubica la Plaza Mayor estaba rodeada por una serie de montículos de carácter ceremonial. La huaca del Palacio de Taulichusco era un solo gran edificio pegado al río. Otro montículo se ubicaba frente este Palacio -llamado Huaca de Riquelme- probablemente de origen Maranca. Bajo la actual Catedral estaba el adoratorio Puma-

Inti, divinización del Puma, tótem del gobernador Inca. Y bajo el local de la actual Municipalidad existía también otro montículo. Sin embargo, al parecer el más importante del lugar se ubicaba por la actual Iglesia de Santa Ana a un kilómetro al este del Palacio de Taulichusco. Se le conocía como: la "Huaca Grande". Esta debió haber sido destruido por orden de las autoridades eclesiásticas españolas para acabar con las "divinidades andinas" y el material usado en la construcción de las nuevas viviendas. (Gunther 1996).

### **Crecimiento urbano.**

Ya a fines del siglo XVI habían aparecido diferentes barrios en la capital, la mayoría en base a las nuevas parroquias. A comienzos del Siglo XVII se realizan las primeras obras públicas como la Alameda de los Descalzos (1609) y el Puente de Piedra (1610). En el primer tercio de este siglo Lima contaba ya con 25 manzanas y una población de más de 14,000 habitantes españoles.

En la segunda mitad del siglo XVII se inicia el apogeo del Virreinato Peruano, expresándose esta situación política y económica en una arquitectura de mayor calidad y personalidad: es la época del Gran Barroco Limeño, Lima cuenta entonces con una población de más de 25,000 habitantes entre españoles, criollos, naturales y esclavos negros.

En 1684 se edifican las murallas de la ciudad, constituyendo un hecho significativo en su evolución. Esta encierra la ciudad por tres de sus lados con gruesos muros de adobe de 5 a 3 metros de alto y de unos 5 metros de ancho con 34 baluartes y 5 portadas, dejando áreas de huertos en su interior. Las murallas no fueron producto de necesidad de defensa ante saqueos de los piratas, éstos ya habían cesado sus ataques al momento de su construcción. Fueron una demostración de la riqueza y poderío del Virreinato. Su importancia como hecho urbano radica en que delimitó la estructura, forma, contorno y límites de la ciudad en los dos siguientes siglos de su existencia (Ortiz de Zevallos, 1983).

### **Desde la Construcción de las Murallas (1684) Hasta su Destrucción (1870).**

La construcción de las murallas coincide con el inicio de la etapa del apogeo político y económico del Virreinato y en consecuencia con el apogeo de su arquitectura. Luego del terremoto de 1687 la ciudad es reconstruida rápidamente bajo la influencia del Barroco, alcanzando su máximo crecimiento y perdurando esta estructura en los dos siglos siguientes.

El terremoto de 1746 marca el fin del Gran Barroco Limeño, destruyéndose gran parte de la ciudad y todo el puerto del Callao. Se inicia una época distinta, donde las actividades sociales y culturales aumentan en contraste con las religiosas para dar paso a un espíritu laico, académico y cortesano. La reconstrucción de la ciudad se hace sobre el estilo Rococó, realizándose nuevas obras urbanas de importancia. Lima contaba en 1791 con 52,627 habitantes.

El crecimiento de la ciudad se detiene hasta la llegada de la Independencia (1821), durante los años de inestabilidad que le sucedieron Lima se mantiene igual. Las áreas de expansión, previstas dentro de las murallas nunca llegan a consolidarse y la ciudad estanca su crecimiento. (Ortiz de Zevallos, 1986; Bernal, 1976). En 1857 existían 94,195 habitantes y hasta 1880 se habían realizado pocas obras de importancia para la ciudad.

### **Destrucción de las Murallas (1870) y Primera Expansión de la Ciudad (1940).**

Esta etapa se caracteriza por la introducción del sistema capitalista en el manejo de la ciudad. Manifestándose en la estructura urbana por el inicio de la expansión de la ciudad en base a inversiones inmobiliarias de carácter especulativo.

Se realiza en dos momentos bajo influencias urbanísticas de diverso origen. En el primer momento, de 1870 a 1920, bajo la influencia europea se impone una concepción urbana barroca. En el segundo momento, de

1920 a 1940, se impone la concepción urbana inglesa de la ciudad jardín a través de la influencia norteamericana.

### **De 1870 a 1920.**

En 1870 se demuelen las murallas de Lima en virtud a un Plan de modernización impulsado por el presidente Balta, poniéndose en práctica la expansión de la ciudad hacia el mar en las orientaciones oeste y sur, hacia el Callao y los balnearios respectivamente. Las murallas, antiguo límite de la ciudad, son reemplazadas por bulevares que rodean la ciudad como un cinturón de grandes avenidas arboladas. En realidad, la ciudad aún no se había consolidado físicamente, pues sólo un 58% del suelo estaba ocupado. El plan de expansión resultaba innecesario y era explicable sólo como el inicio de la especulación urbana. Lima contaba en 1906 con 140,000 habitantes.

### **De 1920-1940.**

Con el gobierno de Leguía se inicia el periodo de la expansión en base a las grandes urbanizaciones particulares de vivienda de tipo chalet. Es la época en que se inicia la decadencia del Centro Histórico, intensificándose el éxodo de la alta burguesía y la clase mediana hacia las nuevas urbanizaciones. El centro de la ciudad se convierte paulatinamente en el lugar de residencia de las clases de escasos recursos económicos, para quienes se subdividen las antiguas viviendas. Por otro lado, estos inmuebles también se adaptan para fines comerciales o institucionales o son demolidos para dar paso a edificios departamentos y oficinas de 4,5 o 6 pisos iniciándose así la distorsión del espacio urbano tradicional.

Hasta 1940 aproximadamente, la ciudad cuenta con 400,000 habitantes y si bien aumenta el ritmo de crecimiento, este es aún controlado y esta función a varios polos: el centro, los balnearios de Miraflores, Barranco, Chorrillos, San Miguel y Magdalena, y el Callao

## **Lima a partir de la Década de 1940.**

A partir de la década del 40 se inicia un proceso de crecimiento acelerado de las ciudades de la costa, siendo el de Lima mucho mayor debido al centralismo. La falta de modernización del campo, produjo una migración masiva; proporcionando mano de obra mucho mayor en número de la que los recursos y la capacidad de esta incipiente industria podía acoger. Por otro lado, la insuficiente infraestructura de vivienda produjo: primero, la saturación de las viviendas del Centro Histórico, el cual fue definitivamente abandonado por sus propietarios y ocupantes tradicionales para trasladarse a las nuevas urbanizaciones; y segundo, la ocupación ilegal de nuevas tierras mediante invasiones generando otro tipo de crecimiento de carácter informal.

### **1.1.2.- Situación socioeconómica de la ciudad de Lima.**

El área geográfica donde se asienta y desarrolla la ciudad de Lima está conformada por la intersección de tres conos de deyección que corresponden a los ríos Chillón, Rímac y Lurín. Estas forman una unidad geográfica que empieza por el norte, desde las Lomas de Ancón y se extiende hasta el sur en los cerros de San Bartolo. Por el este los valles se estrechan y se vuelven quebradas a manera de una barrera natural, cambiando las condiciones climáticas propias de la región costa a sierra. El medio geográfico está compuesto por playas, llanuras desérticas, lomas de poca altura y suave pendiente y cerros y quebradas cisandinas.

Este medio desértico y hostil, permitió su ocupación desde tempranas épocas, 2,000 años A.C, y el posterior desarrollo de grandes culturas. El clima tropical que le debiera corresponder por su posición geográfica es alterado por la Corriente de Humboldt o peruana, provocando la ausencia de lluvias, alto grado de humedad y temperaturas moderadas con un promedio que varía entre los 13 y 22°C. Por otro lado, la flora natural pre cerámica consistía en cañaverales, juncos, guarangos y sauces que crecían en las riberas de los ríos, lagunas, ciénagas y bosques. También tenemos el fenómeno de las lomas que gracias a la gran humedad y condensación producen vegetación arbustiva en los meses invernales (Rostworowsky, 1981).

## **Situación Social en Lima**

Al hablar de la situación social limeña tenemos que hablar de varios factores que la afectan. Entre esos factores están: la historia, la religión, la educación, el entorno ambiental, la economía, la política, la herencia cultural, la influencia externa de otros pueblos o sociedades, los medios de comunicación, el proceso de globalización, el estilo de vida, la salud y fortaleza física mental y espiritual, y quizás muchos otros factores más. Para poder describir la situación social limeña, tenemos que hablar necesariamente de un tema aparentemente poco reconocido públicamente, pero sí experimentado de forma vivencial en la población, y me refiero al racismo y la segregación racial. Este factor es importante para poder comprender la situación de la sociedad limeña y no sólo realizar una descripción de ella. Como parámetros de medición de la situación social limeña se utilizan normalmente el nivel económico, el nivel cultural y el nivel educativo. Lima es la ciudad capital de la República del Perú. Se encuentra en la costa central del país a orillas del océano pacífico conformado por extensa y populosa área urbana conocida como lima metropolitana. En lima existen diferentes problemas sociales:

**Problemática urbana:** La magnitud del problema de los asentamientos informales se forman en barriadas de viviendas precarias. En la actualidad el crecimiento de la ciudad no se basa tanto en la inmigración desde el campo sino en el natural crecimiento de la población de las barriadas periférica a pesar de que poco a poco se va mejorando los índices de salubridad los niveles de desigualdad persisten.

**Economía:** La capital es el principal centro industrial y financiero del país. Lima tiene la mayor industria de exportación y es un centro regional para la industria de carga operativa, también concentra la mayor parte de actividad económica ya sea como bancos, compañías aseguradoras, empresas, etc.

**Educación:** La capital peruana concentra mayores instituciones educativas tanto como inicial, primaria, secundaria y superior. De acuerdo al censo del 2007 el 93.44 % de los limeños de tres a mas años de edad



es alfabeto, en cuanto a nivel de educación alcanzado el 37.73% tienen educación secundaria mientras el 19.76% ha cursado la educación superior.

**Parque y jardines:** Existen grandes parques en la ciudad de Lima monumentos, estatuas, fuentes de agua, parque zoológico todos ellos embellecen la ciudad de Lima y atraen más turistas para el crecimiento de la economía.

**Salud:** En la salud la ciudad de Lima el 41.00% cuenta con algún tipo de seguro de salud y el 59% no cuenta con ello. Los más olvidados son los asentamientos humanos donde existe la pobreza el cual los conlleva a diferentes enfermedades.

### **1.1.3.- Universidad Inca Garcilazo de la Vega**

#### **Antecedentes históricos**

La Universidad Inca Garcilazo de la Vega fue fundada el 21 de diciembre de 1964. Iniciando sus actividades académicas como Universidad Pedagógica a través de seis Facultades con Decreto Supremo N° 74 y 26-A de diciembre de 1964. Posteriormente amplía sus servicios educativos en otras áreas del conocimiento científico conformando un total de diez facultades, diecisiete Carreras Profesionales y una Escuela de Posgrado con quince secciones de Maestrías y siete Doctorados.

La Universidad Inca Garcilazo de la Vega es una institución de educación universitaria, con 51 años de experiencia formando profesionales competitivos.

Conocedores de la realidad nacional y consciente de su problemática, desarrolla una propuesta de mejoramiento de la calidad de vida en base a una educación que contempla entre otros aspectos: la formación integral como persona, como profesional y como agente productivo en el cambio social. Promueve en sus carreras profesionales, la investigación, con el propósito de aportar conocimientos y alternativas de solución a los grandes problemas nacionales y al proceso de inserción mundial. Asimismo, la Universidad Inca Garcilazo de la Vega otorga al estudiante los medios

para su desarrollo integral, privilegiando la autoestima, la creatividad, el trabajo en equipo, permitiendo alcanzar su realización personal y el óptimo manejo de los recursos.

La plana docente de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega está conformada por un staff de profesionales con alto grado académico, orientados a la investigación y docencia universitaria; asimismo, forman investigadores, transfieren el conocimiento y muestran los caminos para seguir adquiriéndoles; es decir que independientemente motiva a la búsqueda de información más reciente en todos los campos del saber cómo una forma de capacitación y actualización.

La Universidad Inca Garcilazo de la Vega es gobernada democráticamente de acuerdo a ley, por un régimen académico, jerárquico, con profundo y auténtico respeto a la autoridad; desarrolla fundamentalmente la tarea académica fructífera y creativa en libertad y respeto por el otro, a todos sus integrantes se les da la oportunidad de desarrollar al máximo su capacidad creativa, para lograr la excelencia académica.

### **Facultad de contabilidad y Finanzas corporativas.**

Ubicación: Facultad de Ciencias Contables y ciencias corporativas; Universidad Inca Garcilaso de la Vega; Jirón Washington 1556. Cercado de Lima. Lima Metropolitana- Perú

Fecha de creación: Mediante Acta de Fundación del Consejo Nacional de la Universidad Peruana se aprobó la creación de la Facultad de Ciencias Contables y Finanzas Corporativas el 7 de julio de 1969. Hoy cumple 46 años de creación.



Plana docente de la Facultad de Ciencias Contables y ciencias corporativas. UIGV,



Plana docente de la Facultad de Ciencias Contables y ciencias corporativas. UIGV.

#### **Plana docente.**

#### **Docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Finanzas Corporativas 2015.**

<b>Total de docentes</b>	<b>96</b>
Titulados	50
Grado de magister	30
Grado de Doctor	1

## **Misión**

La Facultad de Ciencias Contables y Finanzas Corporativas, como unidad académica de la Universidad, tiene como misión formar profesionales Contadores con sólida base científica, tecnológica y humana, con capacidad de Gerenciar y liderar con eficiencia y calidad las actividades empresariales pertinentes de su entorno, en un contexto globalizado. El perfil constituye un cuerpo organizado de decisiones de competencias del egresado de la carrera de Ciencias Contables y Finanzas Corporativas, apunta a una formación integral profundamente humana, que asegura los aspectos personales (Bio-psico-afectivo y valorativo), intelectuales, operativos y los de relación con los demás.

## **Visión**

La visión de la Facultad es formar Contadores con una preparación sólida como profesional del futuro y visionario del mundo globalizado que, a partir del manejo financiero, aplica las tecnologías punta vinculadas al desarrollo empresarial y además se sustenta en valores de cooperación, iniciativa, honestidad, puntualidad y responsabilidad. Ser una institución referente de servicios universitarios, con el compromiso de una gestión orientada a la calidad y cooperación social como motor del desarrollo sostenible que contribuya al respeto de los grandes equilibrios de la naturaleza y la vida.

### **1.3.- Principales manifestaciones y características del clima organizacional.**

En las relaciones interpersonales de la plana docente de la Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad de Lima no existe una fluida comunicación horizontal, dada la existencia de ciertas características propias de un sistema de gestión institucional autoritaria. El criterio de un desarrollo institucional integrado es hasta cierto punto difícil, por la débil identidad institucional del personal docente, y por la carencia de trabajo corporativo que involucre a todos los docentes. Existe un clima laboral fragmentado con predominancia individualista, carente de un verdadero compañerismo y

de ayuda solidaria entre los docentes; así mismo se percibe que varios docentes son renuentes al trabajo de integración institucional; el estilo de trabajo institucional es por lo general individualista, se carece de un estilo de trabajo en equipo. Existe en el comportamiento docente una actitud de falta de identidad y convicción institucional siendo incoherentes con los objetivos institucionales. La desconfianza, la subordinación y el conflicto destacan como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa. En lo que respecta a la satisfacción laboral, si bien es cierto que los docentes cumplen con sus funciones y responsabilidades asignadas, sin embargo, se percibe que algunos docentes realizan sus actividades sin motivación intrínseca. Esto se debe en gran parte a la insatisfacción que presentan, pues, no se sienten a gusto con el ambiente institucional en el que laboran. Consideran que existe por parte de la gestión institucional actitudes permisivas dirigidas hacia unos docentes y en otros casos actitudes rígidas dirigidas hacia otros docentes.

#### **1.4.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **1.4.1.- El enunciado del problema de la investigación.**

¿De qué manera, las estrategias de gestión democrático-participativas basadas en el liderazgo educativo y transformacional contribuyen a fortalecer el clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega?

##### **1.4.2.- Objeto y campo de acción de la investigación.**

**Objeto:** La gestión democrático-participativa con enfoque transformador en relación con el clima organizacional en el nivel superior.

**Campo de acción:** Estrategias de gestión democrático-participativas para mejorar el clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega.

### **1.4.3.- Objetivos de la investigación.**

#### **Objetivo general:**

Diseñar estrategias de gestión institucional democrático-participativas basadas en la teoría del liderazgo transformacional y el modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord para mejorar el clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega

#### **Objetivos específicos:**

-Elaborar un diagnóstico situacional de las estrategias de gestión utilizadas y sus implicancias en el clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad

-Diseñar una propuesta de estrategias transformadoras de gestión institucional democrático-participativas que contribuyan a mejorar el clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega

### **1.4.4.- Hipótesis de la investigación.**

Si se diseñan estrategias de gestión institucional democrático-participativas fundamentadas en la teoría el liderazgo transformacional de Burns y Bass y en el Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbor, entonces será posible mejorar el clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad, de la Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas, de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega

De la información presentada en este capítulo se concluye que:

**1.-** Las condiciones socioeconómicas de la ciudad de Lima se destacan por ser el eje principal del país en todos los aspectos, desde el político hasta el cultural.

**2.-** Las estrategias de gestión institucional influyen de modo negativo en el clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad, de la Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas, de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega, por lo que resulta indispensable realizar una propuesta de intervención que contribuya a revertir esta situación.

## **CAPITULO II**

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

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera como fundamento la Epistemología de la gestión democrática-participativa; como fundamentos pedagógicos, el liderazgo educativo de Kenneth Leithwood; como aportes teóricos relacionados con las estrategias transformadoras de gestión y el clima organizacional se utilizan los aportes de la teoría el liderazgo transformacional de Burns y Bass; y el Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord.

#### **2.1.- Fundamentos epistemológicos de la gestión democrática-participativa**

Históricamente, los diferentes modelos de gestión educativa en América Latina han sido influidos por los modelos de desarrollo de las sociedades y también por las corrientes hegemónicas de pensamiento sobre la educación. Por tanto, la administración de las instituciones educativas no puede ser concebida como un instrumento neutro y universal. Sabido es que el modelo de sociedad y de Estado define el modelo de gestión educativa. En esencia, la gestión educativa encierra un concepto político, social y cultural. (Bolívar, 2010).

En los enfoques clásicos la gestión educativa ha sido concebida como un conjunto de construcciones mentales plasmadas en modelos, hechos por los diseñadores e impuestos a una diversidad de culturas, en su intento de homogeneizar la educación. Según la historia de la administración de la educación se han desarrollado diferentes enfoques de gestión educativa (burocrático, sistémico, gerencial, democrático, participativo etc.). Dentro de estas corrientes, el enfoque gerencial es el más influyente en la gestión de los Sistemas Educativos de América Latina. Este enfoque concibe a la escuela como a una “empresa”, en la cual la eficiencia y la



eficacia en la gestión educativa están basadas en la planificación estratégica, la ingeniería organizacional y el control de la dirección

Las principales críticas al enfoque de administración de las instituciones educativas es que los sujetos son concebidos como objetos (recursos humanos), que, junto a los demás recursos materiales, deben ser conducidos, vigilados y evaluados en su desempeño para el logro de un objetivo institucional determinado. Asimismo, la crítica a la administración educativa es que pone énfasis en el trabajo centralizado, burocrático e individualista, pues se delega a una persona (el gerente) la potestad de realizar la labor administrativa, por ende, de ejercer poder en la toma de decisiones. Esto tiene origen en el hecho que, bajo este modelo, se privilegia una estructura vertical y jerárquica, que obstaculiza el ejercicio de un liderazgo pedagógico de consenso e impide un verdadero trabajo en equipo, y muchas veces favorece prácticas poco democráticas. Esto, a su vez, da lugar a problemas en el flujo de información, comunicación y coordinación entre los diferentes estamentos.

Hoy en día, las nuevas tendencias en los modelos de gestión educativa, con los aportes de la sociología, conciben la gestión educativa como procesos de interacción social y aprendizaje mutuo, ubicando al actor social en el centro de la gestión educativa, más allá de los modelos estandarizados. Sin embargo, queda aún el desafío de desarrollar una perspectiva intra e intercultural de la gestión educativa. Uno de los fines más importantes, en relación con la gestión educativa, es la consolidación del Sistema Educativo Plurinacional, con la directa participación no sólo de los docentes sino de la comunidad en sí, como las madres y padres de familia, y de organizaciones sociales, en la formulación de las políticas educativas, la planificación, la organización, el seguimiento y la evaluación del proceso educativo.

## **2.2.- Fundamentos pedagógicos.**

### **2.2.1.- El liderazgo pedagógico en la gestión educativa democrática-participativa.**

El liderazgo pedagógico, de acuerdo a Murillo (2006) conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones de la organización educativa y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula”. A su vez, Murillo (2006) dice que podemos entender al liderazgo pedagógico “como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa”.

El liderazgo pedagógico es definido por Kenneth Leithwood (2009) “como la capacidad de una organización educativa de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno”. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director de la organización, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

El liderazgo pedagógico de las organizaciones educativas se constituye, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. De acuerdo a Bolívar (1997), “el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, dispersa en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los directivos o líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar”.

Los efectos exitosos del liderazgo pedagógico en el aprendizaje de los alumnos a decir de Bolívar, (2010) dependerán, tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido (a todos los

miembros de la organización) que tenga claro a qué dimensiones de la organización dedicar tiempo y atención. A su vez Corona, M. (2006) dice “Toda institución educativa necesita de un liderazgo directivo. De persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a sus metas y objetivos. Para ello se requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Dice que un líder que influye, inspire y movilice las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de la institución educativa que queremos, que aspiramos a organizar y conducir en función de los aprendizajes. Para que ello se logre se deberá vincular el trabajo docente, un clima escolar acogedor y la participación de comunidad”.

En las últimas décadas se han desarrollado distintos modelos de liderazgo y con ello distintas denominaciones como carismático, visionario, contingente o situacional, moral o ético, participativo o democrático, instructivo o pedagógico, transaccional, transformacional...). De todas ellas, la principal conceptualización teórica y práctica ha sido el liderazgo instruccional, educativo o pedagógico, en la medida en que sitúa la acción del líder en las condiciones organizativas y profesionales que mejoren las prácticas docentes del profesorado y, de este modo, los logros académicos del alumnado. (Antonio Bolívar-Botía. 2010: 82).

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

profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela.

Si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo; esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo: acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la institución educativa, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñan los contextos sociales de trabajo y las relaciones humanas, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la organización

### **2.3.-Teorías relacionadas con el problema de la investigación.**

#### **2.3.1.- El liderazgo transformacional de Burns y Bass.**

James MacGregor Burns (1989: 210) consideró tanto a los líderes transformacionales como a sus seguidores, sujetos que buscaban desarrollar su conciencia, lo cual conduce a un incremento de la moralidad y la motivación en sus acciones; esto se refuerza haciendo atractivos los ideales de libertad y justicia para una mejor motivación laboral, pero jamás las emociones, temor o los celos para conseguir motivarlos en sus obligaciones. Así, de acuerdo a Burns, la moralidad es muy importante en el proceso de mutuo desarrollo de la conciencia con fines de lograr una relación vinculante entre el líder y sus seguidores.

El liderazgo transformacional según James Burns (1989: 211) desarrolla una doble dinámica entre los niveles micro y macro. A nivel micro influye en los procesos individuales, mientras que a nivel macro influye en la movilización del poder debido a la función del cambio, sistema social y la reforma de la organización. Ello implica, que el liderazgo transformacional se vincula con valores morales en forma positiva y las necesidades de los seguidores. Por tanto, la construcción del liderazgo transformacional por parte del director de una organización educativa se basa en asumir sus

funciones administrativas considerando su moralidad y la motivación ejercida en los docentes mediante la coordinación, supervisión de clases, las capacitaciones a sus docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas de la comunidad, etc., de tal manera que considere la participación en su gestión de sus docentes. Como dicen Ilies, Judge y Wagner, (2006) “el director ejerce su liderazgo transformacional mediante procesos afectivos y cognitivos sobre sus docentes quienes le han reconocido sus habilidades en el manejo de la institución educativa”

A su vez, Yu, H., Leithwood, K. y Jantzi, D. (2002) sostienen que el liderazgo transformacional se inserta en las condiciones representativas de la organización como son los objetivos, su cultura, sus programas curriculares e instrucciones, sus políticas de gestión y organización; y sus recursos para obtener un mejor funcionamiento dentro de los contextos en los cuales se desarrolla. Asumen que el liderazgo transformacional debe rescatar las obligaciones de los profesores para el cambio: los objetivos personales, las creencias del contexto y las creencias de las propias capacidades.

Ilies, Judge y Wagner, (2006) consideran que son dos los procesos que el director ejerce a través de su liderazgo transformacional, estos son los procesos afectivos y los procesos cognitivos.

a.- En los procesos afectivos, Ilies, Judge y Wagner, (2006) consideran que el carisma es el elemento característico del líder (director de la organización) que permite el convencimiento de sus seguidores. Afirman que mediante el juicio afectivo los líderes crean y contagian experiencias emocionales positivas en sus seguidores (trabajadores, docentes, colaboradores).

b.- Los procesos cognitivos comprenden una característica importante del líder como es la visión construida con sus seguidores en beneficio propio y de los demás. Consideran dos características: la visión y misión porque pertenecen a la cultura organizacional de las instituciones. La visión se refiere a los procedimientos organizacionales establecidos o reglamentados en el largo plazo. La misión, en cambio, son las tareas o

acciones asignadas a corto plazo, las cuales inciden positiva o negativamente en el beneficio de la organización. Luego se fija los objetivos reafirmando la «visión» y «misión» de la institución en la cual se desenvuelve como parte esencial del propio desarrollo profesional.

Tanto el proceso afectivo como el proceso cognitivo permiten afianzar un trabajo adecuado de los docentes (trabajadores) y mantener relaciones estables con su director. Conforme al liderazgo transformacional el director es capaz de estimular el esfuerzo docente para incrementar su liderazgo en los mismos.

#### **2.3.1.1.- Características del liderazgo transformacional**

**a.- Influencia en el docente:** La conducta del director sirve como modelo a sus docentes. En dicho aspecto los docentes le atribuyen autoridad y no cuestionan la conducta profesional del director. De acuerdo a Bass y Reggio (2006) el director es percibido como una persona con ascendencia personal entre los docentes fundamentado en su seguridad, es decir, sus acciones son observadas como órdenes acatadas a la brevedad asegurando el éxito. El liderazgo transformacional potencia a los docentes en sus procesos de identificación personal y profesional con el director y la institución educativa. Conforme al liderazgo transformacional las acciones del director establecen menores críticas y resistencia por sus docentes porque se desarrolla una percepción de agradable clima laboral, la cual favorece a su autoridad. De esa forma, el director desarrolla la responsabilidad moral de cuidar de sus docentes y en reciprocidad ellos desarrollan una lealtad incondicional y obediencia favorecida por las interrelaciones personales establecidas en el trabajo. Según a Bass (2006, p. 27) los subordinados reconocen la autoridad del líder transformacional. El líder es el referente ético y determina la visión institucional desde la perspectiva individual y a sus funciones laborales El director tiene estrategias empíricas de incrementar su autoridad al otorgar a los docentes niveles de autonomía, reconocer sus logros y alentar su desarrollo personal. Una primera estrategia empírica de autoridad de un director es ser sociable, empático al realizar la actividad laboral de una

manera afable y agradable. La segunda estrategia empírica es afianzar su propia autoridad mediante el potenciar sus relaciones con sus docentes incondicionales a fin de asegurar el trabajo docente centrado en la figura del director.



**Tomado de:** [www.encyclopediainfinanciera.com/habilidades-directivas/liderazgo-transformacional.htm](http://www.encyclopediainfinanciera.com/habilidades-directivas/liderazgo-transformacional.htm)

**b.- Motivación en el docente:** La conducta del director motiva e inspira a los docentes de la institución a asumir nuevos retos. El director es percibido por sus docentes como quien posee una postura articulada socialmente, es decir, se muestra flexible en sus decisiones, emocionalmente equilibrado y perspicaz ante las dificultades a solucionar. Además, la persona del director desarrolla sensibilidad en la resolución de conflictos entre los colaboradores de la organización. La motivación obtenida de los colaboradores se basa en la confianza, la satisfacción y el significado del trabajo docente vinculado con su bienestar laboral. La motivación del director mantiene en los docentes una permanente expectativa de dar lo mejor de sí, en favor de la institución. El docente motivado es creativo, resuelve problemas y toma riesgos, lo cual favorece al trabajo corporativo en la organización educativa.

**c.- Estimulación del docente:** El director establece la creatividad elaborando preguntas, reformulando problemas y tomando antiguas dificultades con nuevos puntos de vista. Una evidencia que el liderazgo estimula al docente ocurre cuando estos actúan con autonomía sin la

presencia del director. El director es percibido como una persona anti-conventional, es decir, fomenta la producción intelectual de sus docentes. Cabe resaltar que sus ideas son innovadoras y tienen aceptación entre sus docentes. Además, de acuerdo a Berthoud, L. y López Morilla (2013) el director favorece la participación de los docentes quienes «plantean métodos nuevos y creativos en la misión de la organización reforzando cada aporte de manera directa». El director incentiva la creatividad e innovación ante las contingencias que deben resolver en forma intrapersonal, interpersonal con sus pares y otros miembros de la comunidad educativa. Así el director fomenta una organización competente en la cual las necesidades individuales son consideradas relevantes en la cultura organizacional. El apoyo del docente hacia la labor del director ocurre al respaldar el trabajo realizado de manera planificada, producto de una asesoría ocasional a fin de resolver los problemas de la organización. El apoyo ejercido hacia el director consiste en ayudar a aprender, desaprender y reaprender en función de las necesidades planteadas cada año.

**d.- Atención en el docente:** La atención en el docente facilita las comunicaciones del director con cada uno de ellos, lo cual refuerza la tarea asignada. Además, la retroalimentación es persona a persona haciendo los reajustes conforme a las competencias profesionales de cada docente. El director respeta sus individualidades. El director es percibido como una persona respetuosa por los docentes a su cargo. Los docentes aceptan las decisiones del director por considerarlas justas y reguladoras de las experiencias interprofesionales. El director como proveedor de información oportuna maneja el seguimiento continuo al dialogar con cada uno conforme a las necesidades de la institución. El liderazgo ejercido por el director considera a cada uno de los docentes de acuerdo a sus necesidades comprometiéndolos con la misión de la organización. De acuerdo a Genge, Leithwood y Tomlinson, (1999, p. 800) “el éxito de la labor directiva está en crear armonía entre lo individual de cada docente y lo organizacional; es decir el director es la persona que logra la simetría entre las necesidades individuales del docente y los



requerimientos profesionales de la organización educativa. El liderazgo ejercido por el director basado en la asertividad crea oportunidades de crecimiento individual en cada docente”

De otra parte, Bernard M. Bass (1985), sistematiza el concepto de líder transformador, que es el que:

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

De acuerdo a Bass (1985), el liderazgo transformador, este tipo de líder se preocupa por el desarrollo de sus subordinados, organiza todo tipo de capacitación, los inspira a dar lo mejor de sí mismos, crea sistemas de reconocimiento, les delega poder, se comunica periódicamente con ellos y los reta en forma constante a buscar caminos creativos para satisfacer las necesidades y demandas de la comunidad.

#### **2.3.1.2.- Componentes del concepto**

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

**1.- Consideración individual;** Es el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el que sigue y escucha a las preocupaciones de los seguidores y necesidades. El líder da la empatía y apoyo, mantiene abierta la

comunicación y lugares desafíos antes de los seguidores. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebra la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo. Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.

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

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

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

### **2.3.1.3.- Características del liderazgo transformacional**

I. Chiavenato, (2002) afirma que el liderazgo transformacional es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización. Existen muchas formas para que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación. No existe un perfil ideal del director exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características. Esto implica, dicen Giroux, Henry y Flecha (1992) a la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas. Sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer. El papel de los gerentes es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo.

Giroux, Henry y Flecha (1992) a su vez, considera seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: habilidad mental, madurez emocional, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

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

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

objetivos, les gusta fijarse metas difíciles pero alcanzables y después cumplirlas.

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

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

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

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

### **2.3.2.- El Modelo de Seis-Cajas de Marvin Weisbord**

Marvin Weisbord describe su modelo de una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación de desempeño. El modelo también aplica

el enfoque básico de sistemas al funcionamiento organizacional, incluyendo las bien conocidas categorías de entradas y salidas

El modelo según French Wendell (1996) requiere atender dos aspectos el formal y el informal, el primero representa la forma oficial es decir lo reglamentado o normado para la funcionabilidad de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega, en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas.” La distinción entre formal e informal, es decir, que se supone lo que debe suceder, en comparación con lo que está sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría del desarrollo organizacional y es un punto de partida para comprender la dinámica de la organización”. En ambos se debe de cuidar los procesos.

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

### **1. Propósitos:**

Se plantea la interrogante ¿Qué es la organización? Y hacia donde se dirige, manifestando los propósitos y la misión de la organización, misma que se debe comunicar a sus empleados. Una definición de la misión debe dar respuesta a tres preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué lo hacemos? En pocas palabras la misión define el papel de la organización dentro de sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y existir. “solamente con los propósitos o la misión se puede elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones” (Steiner, 1999). Si todos los Docentes y el personal administrativo conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la organización.

La misión y los propósitos definen el éxito o fracaso de la organización, ya que pueden direccionar el destino de la misma. La misión y los propósitos

se formulan para que perduren junto con la organización, no obstante, están sujetos a modificaciones debido a las actividades cambiantes del entorno y de la propia organización

## **2.- Estructura:**

En el Modelo de Marvin Weisbord dice que “la estructura de una organización entre otras variables determina muchas veces si la estrategia de los servicios que brinda una organización es buena o no; y que la estructura comprende la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal”

Para hacer un diagnóstico adecuado acerca de los servicios educativos que brinda la organización es necesario conocer cuál es la estructura de la misma. Por esta razón se define a la estructura organizacional “como la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación”.

A la representación gráfica de la estructura organizacional se conoce como Organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que componen a la organización en términos concretos y accesibles. Una definición más detallada del organigrama “es la representación gráfica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra las relaciones que guardan entre sí los órganos de la organización” (Franklin,2004).

Un organigrama considera cuatro aspectos, estos son:

- a.- Tareas:** Muestra la gama de tareas que hay en una organización.
- b.- Unidades:** representan una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.
- c.- Niveles de la organización:** El organigrama muestra la jerarquía, desde la alta dirección de la Universidad, Facultad, Escuela Profesional hasta la unidad, oficina, funcionario de reciente implementación, o solo un bosquejo jerárquico general.

**d.- Líneas de autoridad:** son las líneas marcadas en el organigrama que ligan los recuadros del mismo, muestran que puestos o unidades tienen autoridad sobre otros. Lo anterior nos permite analizar que el organigrama es una herramienta útil porque permite a la organización estructurar tareas, puestos, niveles y líneas de autoridad, así como visualizar más fácilmente cuales son las relaciones de las actividades que se desarrollan dentro de la organización

Según Stephen Robbins (2009) “existen seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: La especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, así como, la formalización de la estructura”

### **3. - Relaciones:**

Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación siempre conduce a alguna especie de conflicto, esto se puede evitar si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores. “La comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización” (Martínez de Velazco Alberto, 1988).

Se define a la comunicación como “un proceso de dos direcciones como resultado de la transmisión de información y un entendimiento entre dos individuos” (Kossen, 1995). Así mismo se refieren al mismo término como “transferir y comprender el significado de la información” (Robbins Stephen P. D. C., 2000). Por otra parte, (Villanueva, 2010). dice que la comunicación humana “es un proceso mediante el cual se intercambia información, hechos, datos, ideas, opiniones y emociones para tratar de lograr un entendimiento mutuo que se traduzca en cooperación para la acción, dentro de un ambiente de buenas relaciones humanas”

#### **4.- Recompensas:**

Las recompensas (también llamadas compensaciones) dentro de la organización sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. La compensación dice Chiavenato (2007) “es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales”.

Su finalidad es garantizar la satisfacción de los docentes, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización. (Werther, 2008)

#### **5.- Liderazgo:**

David Césares Arragoiz (1994) enfatiza que el liderazgo es una de las más importantes expresiones de poder en las relaciones sociales, y por consiguiente, en las organizaciones, en las habilidades del líder sin descuidar el entorno del líder, y menciona también que “liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes” (Madrigal, 2005).

En una obra (Kossen, 1995) se describe que Catt y Miller definen que el liderazgo “es la habilidad de influir en las actividades de otras personas a través de un proceso de comunicación, para la obtención de una meta”

#### **6.- Mecanismos útiles:**

Se plantea la interrogante ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?

¿Existe buena comunicación entre tus compañeros de trabajo?

¿Te sientes motivado en tu trabajo?

¿Cuentas con la tecnología necesario para realizar tu trabajo?



¿Se te da algún tipo de orientación o capacitación para poder realizar tu trabajo correctamente?

### **2.3.3.- Liderazgo democrático o participativo**

Se define como el estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión. De ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo.

#### **2.3.2.1.- Características del liderazgo democrático**

- a.- El líder fomenta la participación activa del grupo
- b.- El líder agradece la opinión del grupo y no margina a nadie
- c.- El objetivo es el bien grupal
- d.- El líder ejerce una escucha activa teniendo en cuenta todas las opiniones
- e.- El líder delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo
- f.- El líder ofrece ayuda y orientación

#### **2.3.2.2.- Ventajas y desventajas del liderazgo democrático**

##### **Ventajas:**

- a.- Provoca iniciativa y mayor disposición
- b.- Estimula al sentimiento de pertenencia de grupo
- c.- El grupo no compite, sino que se apoya para llegar al objetivo
- d.- Se generan vínculos importantes entre el grupo y con el líder
- e.- Se preocupa por el desarrollo de su equipo más que por el resultado

##### **Desventajas:**

- a.- Es un proceso lento
- b.- Es arriesgado si el líder no sabe estimular las habilidades de empatía y apoyo

- c.- El líder debe contar con muchas capacidades asertivas y de colaboración
- d.- Se deposita mucha confianza en el grupo
- e.- Es difícil tener a todo el grupo contento

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA**

En este capítulo se presenta la propuesta de las estrategias de gestión institucional democrática-participativa; se presenta la descripción de la propuesta, su fundamentación, la representación del modelo teórico y del modelado operativo.

#### **3.1.- Acerca de la estrategia de gestión institucional democrática-participativa**

La estrategia es un sistema de planificación aplicable a un conjunto articulado de acciones para llegar a una meta. La estrategia debe estar fundamentada en una metodología, pero, a diferencia de éste, la estrategia es flexible y puede tomar forma con base en las metas a donde se quiere llegar. En su aplicación, la estrategia puede hacer uso de una serie de técnicas para conseguir los objetivos que persigue. La estrategia por excelencia para la construcción de una forma cualitativa de Gerencia es la participación, comprometida con la promoción de la democracia política y la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades económicas, políticas y culturales que amenazan la Gerencia. Esta estrategia se fundamenta en la convicción que la participación democrática favorece la solidaridad y el ejercicio efectivo de la justicia social.

La estrategia de gestión institucional democrática-participativa es definida como el estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue

a la mejor conclusión. De ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo. Entre sus características tenemos: El líder fomenta la participación activa del grupo; el líder agradece la opinión del grupo y no margina a nadie; el objetivo es el bien grupal; el líder ejerce una escucha activa teniendo en cuenta todas las opiniones; el líder delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo; el líder ofrece ayuda y orientación

### **3.1.1.- Concepción teórica de la propuesta.**

La propuesta del presente trabajo de investigación reside en el planteamiento de estrategias de gestión institucional democrática participativa, en razón de ello, el concepto de estrategia lo consideramos como un procedimiento organizado, planificado, de intervención y evaluación de las actividades desarrolladas en torno de una meta claramente establecida. Conocer el nivel de las relaciones interpersonales, los problemas de integración social, entre otros, son parte de la necesidad de integración institucional. De acuerdo a Bolívar, López y Murillo, (2013) "la participación en la gestión educacional se produce cuando las personas y los grupos tienen espacios, no sólo para expresar sus ideas, sino también para influenciar en los rumbos de la institución, en sus formas de funcionamiento". La educación no sólo se visualiza como un elemento transformador de los docentes, trabajadores administrativos y estudiantes al interior de la institución educativa, sino, como elemento sinérgico para el desarrollo social e integral de la comunidad, por lo que la gestión participativa en el nivel institucional cobra una gran importancia en la actualidad. La propuesta está fundamentada en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass; en la teoría pedagógica de Liethwood; y en la teoría de las seis cajas de Marvin Weisbord. Estos enfoques apuntan fundamentalmente a fomentar el desarrollo de capacidades y un mayor grado de compromiso personal con las metas organizacionales por parte de los directivos y personal docente de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega.

La teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, cuyos argumentos son, que el líder apela a los más altos valores morales, para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado; es decir, el directivo de la organización moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación, el concepto central que se maneja en el liderazgo transformacional es de cambio, de transformación de actitudes.

Por otra parte, el modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord, explica el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. El Modelo de las seis casillas facilita el diagnóstico del clima organizacional, en el cual se describe los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad. Este modelo indica dónde se debe buscar y qué es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización. En base a este conocimiento institucional es que se edifica la propuesta de gestión democrático-participativa.

### **3.1.2.- La epistemología de la gestión democrática-participativa**

La administración de las instituciones educativas no puede ser concebida como un instrumento neutro y universal. El modelo de sociedad y de Estado define el modelo de gestión educativa. En esencia, la gestión educativa encierra un concepto político, social y cultural. En los enfoques clásicos la gestión educativa ha sido concebida como un conjunto de construcciones mentales plasmadas en modelos, hechos por los diseñadores e impuestos a una diversidad de culturas, en su intento de homogeneizar la educación. Según la historia de la administración de la educación se han desarrollado diferentes enfoques de gestión educativa (burocrático, sistémico, gerencial, democrático, participativo etc.). Dentro de estas corrientes, el enfoque gerencial es el más influyente en la gestión de los Sistemas Educativos de América Latina. Este enfoque concibe a la escuela como a una “empresa”, en la cual la eficiencia y la eficacia en la gestión educativa están basadas en la planificación estratégica, la ingeniería organizacional y el control de la dirección.

La crítica a la administración educativa es que pone énfasis en el trabajo centralizado, burocrático e individualista, pues se delega a una persona (el gerente) la potestad de realizar la labor administrativa, por ende, de ejercer poder en la toma de decisiones. Esto tiene origen en el hecho que, bajo este modelo, se privilegia una estructura vertical y jerárquica, que obstaculiza el ejercicio de un liderazgo pedagógico de consenso e impide un verdadero trabajo en equipo, y muchas veces favorece prácticas poco democráticas. Esto, a su vez, da lugar a problemas en el flujo de información, comunicación y coordinación entre los diferentes estamentos.

Las nuevas tendencias en los modelos de gestión educativa, con los aportes de la sociología, conciben la gestión educativa como procesos de interacción social y aprendizaje mutuo, ubicando al actor social en el centro de la gestión educativa, más allá de los modelos estandarizados. Sin embargo, queda aún el desafío de desarrollar una perspectiva intra e intercultural de la gestión educativa. Uno de los fines más importantes, en relación con la gestión educativa, es la consolidación del Sistema Educativo Plurinacional, con la directa participación no sólo de los docentes sino de la comunidad en sí.

### **3.1.3.- Descripción de la propuesta.**

**“Estrategias de gestión democrática-participativa bajo el enfoque del liderazgo educativo y transformacional para mejorar el clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad; Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas; Universidad Inca Garcilazo de la Vega; región Lima”**

La propuesta del presente trabajo de investigación está direccionada al clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad; Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas; Universidad Inca Garcilazo de la Vega.

Después de haber realizado un diagnóstico de las estrategias de gestión institucional utilizadas por los directivos en el proceso de gestión y sus implicancias en el clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega, se encontró que en la institución las relaciones interpersonales entre su personal directivo y el docente no existe una fluida comunicación horizontal, dado la presencia de ciertas características autoritarias en su sistema de gestión institucional. El criterio de un desarrollo institucional integrado es hasta cierto punto inaccesible por la carencia de una identidad institucional, y de un trabajo corporativo que involucre a todos los docentes. Existe un clima laboral carente de un verdadero compañerismo y de ayuda solidaria entre los docentes; se percibe que varios docentes son renuentes al trabajo de integración institucional; el estilo de trabajo institucional es segmentado e individualista, no hay trabajo en equipo. Existe en el comportamiento docente una actitud de falta de identidad y convicción institucional siendo incoherentes con los objetivos institucionales. En ese sentido, el reto para los directivos de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega es orientar a la institución hacia un clima horizontal, participativo, agradable, para que todos los docentes sin excepción se sientan a gusto en la organización, a fin de que desempeñen con responsabilidad sus funciones, donde sus relaciones de convivencia les permitan interactuar con los demás en una oportunidad de diálogo, con aceptación de diferencias, construcción de consensos y también la aceptación de desacuerdos. En esa perspectiva, constituye un desafío para los funcionarios de la Alta Dirección de la Escuela Profesional de Contabilidad el demostrar su capacidad de gestión democrático-participativa, orientado a un clima institucional donde las relaciones de convivencia les permitan interactuar con los demás en una oportunidad de diálogo, con aceptación de diferencias, construcción de consensos y también la aceptación de desacuerdos.

### **3.1.4.- Diseño metodológico.**

#### **Tipo de investigación**

El presente estudio es de tipo descriptivo-propositivo. En principio se busca desarrollar una imagen o fiel representación descriptiva del clima organizacional traducidas en el nivel de las relaciones interpersonales y de la satisfacción laboral, en función de la cual se desarrollará la propuesta.

### **3.1.5.- Recolección de información.**

#### **Instrumento**

El instrumento con el cual se recogió la información fue el cuestionario sobre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de los docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega; la misma que se desarrolla basada en la Escala Likert y que consta de 24 preguntas en las áreas más importantes del clima organizacional. El cuestionario fue respondido por los 28 docentes y el Director de la Escuela Profesional de Contabilidad

#### **Población y Muestra.**

**La población:** de la Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega está conformada por 100 personas de las cuales, uno es el Decano de la Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas, 03 directores de Escuelas Profesionales y 96 profesores, de los cuales 50 son titulados, 30 tienen el grado de magister, y 16 el grado académico de doctor. **N=100**

**Muestra:** Se consideran a los 28 docentes y el Director de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega. **M= 29**

## **ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEMOCRÁTICA- PARTICIPATIVA**

### **Fase I:**

#### **Diseño del diagnóstico organizacional de las seis cajas** **(Marvin Weisbord, 1993)**

Para Newton y Raía (1972) el Diagnóstico Organizacional permite reconocer los problemas o patologías de la organización mediante diversos síntomas, los cuales deben preverse para mantener la salud organizacional. ¿Cuáles son los problemas existentes en el clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad; Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas; de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega, ¿al usar el diagnóstico organizacional aplicando el modelo de 6 cajas de Marvin Weisbord? Para recabar la información, se utilizó la encuesta de 6 cajas de Weisbord, el cual está conformado por 6 elementos claves del buen funcionamiento de una organización: Propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos útiles, evaluados con la escala Lickert.

#### **Herramienta utilizada:**

El “Modelo de las Seis Cajas” es un marco de referencia desarrollado por el analista americano Marvin Weisbord para evaluar la operación de las organizaciones. Es un marco genérico de referencia y está concebido para un uso a través de una amplia gama de organizaciones. El “Modelo de las Seis Cajas” está conformado de los siguientes componentes (cajas):

**1. Propósitos:** ¿Dentro de qué “universidad” nos encontramos?

**2. Estructura:** ¿Cómo nos dividimos el trabajo?



**3. Relaciones:** ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre los docentes y funcionarios? Y ¿Con nuestras tecnologías?

**4. Recompensas:** ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?

**5. Liderazgo:** ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?

**6. Mecanismos útiles:** ¿Contamos con tecnologías de coordinación

CAJAS	FUNDAMENTACIÓN DE CADA CAJA
<p><b>EL PROPOSITO</b></p> <p>a.- ¿Qué es la institución? b.- ¿Dentro de qué “institución” nos encontramos? c.- ¿Hacia dónde se dirige?</p>	<p>-Son los fines esenciales o directrices de la Institución Educativa; definen la razón de ser, naturaleza y su carácter.</p> <p>- Se manifiestan los propósitos y la misión de la organización, las mismas que se deben socializar con toda la plana docente a fin de involucrarlos dentro de la gestión.</p> <p>-Una de las principales interrogantes que necesitan su respuesta es: ¿Qué es la institución educativa? ¿Y hacia donde se dirige?</p> <p>- La misión debe de definir el papel de la Escuela Profesional de Contabilidad dentro de sociedad en la que se encuentra y el significado de su razón de ser y existir institucional.</p> <p>-Una definición de la misión debe dar respuesta a tres preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?</p> <p>-Solamente con los propósitos o la misión se puede elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones. Si todos los docentes conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la institución educativa.</p> <p>- Si todos los Docentes y el personal administrativo conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la organización.</p> <p>-La misión y los propósitos definen el éxito o fracaso de la organización, ya que pueden direccional el destino de la misma</p>

<p><b>LA ESTRUCTURA</b></p> <p>¿Cómo se divide el trabajo en la institución?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determina si la estrategia de la gestión de los servicios educativos que brinda es buena o no.</li> <li>- La estructura comprende la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal.</li> <li>-La estructura organizacional se define como la división ordenada y sistemática de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación.</li> <li>-El organigrama representa la gráfica de la estructura organizacional.</li> <li>-Un organigrama considera cuatro aspectos, estos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>a.- Tareas: Muestra la gama de tareas que hay en una organización.</li> <li>b.- Unidades: Representan una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.</li> <li>c.-Niveles de la organización: El organigrama debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el trabajador de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general. El organigrama es una herramienta útil porque permite a la organización estructurar tareas, puestos, niveles y líneas de autoridad, así como visualizar más fácilmente cuales son las relaciones de las actividades que se desarrollan dentro de la organización.</li> <li>d.- Líneas de autoridad: son las líneas marcadas en el organigrama que ligan los recuadros del mismo, muestran que puestos o unidades tienen autoridad sobre otros</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>LAS RELACIONES</b></p> <p>¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre los docentes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se toma en cuenta un principio sociológico, las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación siempre conduce a alguna especie de conflicto laboral, social, institucional, y esto se puede evitar si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores.</li> <li>-La comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización”</li> <li>-Para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad.</li> <li>-Debe existir suficiente información sobre lo que sucede y lo que se planea que suceda. Esta información debe transmitirse en forma clara a través de los medios apropiados y con canales de retroalimentación.</li> </ul>

<p><b>LAS RECOMPENSAS</b></p> <p>¿Hay algún incentivo para el personal docente y administrativo hacer todo lo que necesita hacerse?</p>	<p>-Las recompensas o las compensaciones sirven para reconocer dentro de la organización el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización.</p> <p>-La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales.</p> <p>-Las recompensas tienen como finalidad garantizar la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.</p> <p>-Sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización.</p>
<p><b>EL LIDERAZGO</b></p> <p>¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?</p>	<p>-El liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos institucionales deseados</p> <p>--El liderazgo constituye una de las más importantes expresiones de poder en las relaciones sociales, y por consiguiente, en las organizaciones.</p> <p>-Para ser un líder efectivo, el gerente de la organización debe adaptar su estilo, para que se ajuste a estas variantes.</p>
<p><b>MECANISMOS ÚTILES</b></p> <p>¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?</p>	<p>Constituye el diagnóstico no sólo de la infraestructura tecnológica con que cuenta la institución, sino su calidad de operatividad, de sistematización administrativa, de resultados efectivos que se obtienen, etc.</p>

## **PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA PROPUESTA**

### **Fase II.**

En base a la aplicación del cuestionario de 24 preguntas de la Escala Likert (1979) que abarca las áreas más importantes del clima organizacional, se desarrolla el diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord, (1993), el mismo que nos permite conocer los problemas, los conflictos, las actitudes y el grado de conformidad del docente encuestado. A continuación, se plantea la metodología a seguir en la elaboración de la Escala Likert.

#### **a.- La Escala de Likert.**

La escala de Likert según Oriol Llauredó (2014) nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos. Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación. De otra parte, según Ignacio Fernández de Pinedo (2003) la Escala Likert es una escala ordinal y como tal no mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud, es decir que si una persona obtiene una puntuación de 60 puntos en una escala, no significa esto que su actitud hacia el fenómeno medido sea doble que la de otro individuo que obtenga 30 puntos, pero sí nos informa que el que obtiene 60 puntos tiene una actitud más favorable que el que tiene 30, de la misma forma que 40°C no son el doble de 20°C pero sí indican una temperatura más alta.

### **Escala de valoración:**

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

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

#### **b.- Acerca de los resultados.**

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

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

-La mediana y la moda son las métricas más interesantes, dado que hacer una interpretación de la media numérica si manejamos categorías como “de acuerdo” o “en desacuerdo”, no nos aportará mucha información.

#### **c.- Ventajas del ítem Likert**

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

#### **d.- Metodología para la construcción de la Escala Likert**

La construcción de esta escala comporta los siguientes pasos:

Para el diseño de la propuesta:

1.- Se recoge una larga serie de ítems relacionados con la actitud que queremos medir y se seleccionan, aquellos que expresan una posición claramente favorable o desfavorable. Estos ítems pueden ser elaborados por personas conocedoras del tema que se pretende medir y conocedoras, así mismo, del colectivo de individuos que responderá a la escala definitiva. Es conveniente partir de una colección de 100 a 150 ítems para construir una escala de 15 a 30 ítems.

2.- Se selecciona un grupo de personas similar a aquél al que piensa aplicarse la escala. Estos responden, eligiendo en cada ítem la alternativa que mejor describa su posición personal.

3.- Las respuestas a cada ítem reciben puntuaciones más altas cuanto más favorables son a la actitud, dándose a cada sujeto la suma total de las puntuaciones obtenidas.

**Ejemplo N° 1:** Tomando una escala de Likert para medir la “actitud de los adultos hacia la formación”, nos ilustra sobre la elaboración de los ítems:

-Expresa su posición respecto a las siguientes afirmaciones:

-Afirmación: Los conocimientos que se imparten en la escuela tienen poca aplicación en la vida cotidiana.

T.A. ☒ A. I. D. T.D.

-Afirmación: Para estar al día en tu puesto de trabajo, la experiencia profesional es insuficiente.

T.A. A. I. D. ☒ T.D.

**T.A.=** totalmente de acuerdo

**A.=** de acuerdo en ciertos aspectos.

**I.=** indeciso.

**D.=** en desacuerdo en ciertos aspectos.

**T. D. =** totalmente en desacuerdo.

En los dos ítems reproducidos, la valoración de las respuestas sería 1, 2, 3, 4, 5. en el primero y 5, 4, 3, 2, 1, en el segundo.

Un docente que contestara a estos ítems en las dos respuestas marcadas con el círculo tendría una puntuación de 2 puntos en el primer ítem y de 1 punto en el segundo, su suma, 3, sería la posición de este individuo. Si la escala estuviera formada por estos dos ítems solamente, la puntuación de los individuos iría desde 2, actitud más negativa hacia la formación, hasta 1, actitud más positiva.

El individuo que obtiene una puntuación de 3, en principio parece que tiene una actitud baja o en contra del fenómeno que se mide, pero para poder decir esto hay que esperar a compararlo con la puntuación obtenida en la misma escala, por otros individuos.

Para su aplicabilidad:

**4.-** Para asegurar la precisión de la escala, se seleccionará el 25 % de los docentes con puntuación más alta y el 25 % con puntuaciones más baja, y se seleccionarán los ítems que discriminan a los sujetos de estos dos grupos, es decir, aquellos con mayor diferencia de puntuaciones medias entre ambos grupos.

**5.-** Para asegurar la fiabilidad por consistencia interna, se halla la correlación entre la puntuación total y la puntuación de cada ítem para todos los individuos, seleccionándose los ítems con coeficiente más alto.

**6.-** Con los criterios anteriores de precisión y fiabilidad se selecciona el número de ítems deseado para la escala. Para asegurar la validez del contenido, aproximadamente la mitad de los ítems deben expresar posición favorable y desfavorable la otra mitad.

En ciertos casos, para obligar a los individuos a definir su posición de forma más clara, se puede suprimir la respuesta "indeciso". El número de ítems de una escala Likert suele oscilar entre 15 y 30.

#### **e.- Sugerencias respecto a la Escala Likert**

i.- Una buena escala de Likert debe ser simétrica, es decir, debe tener el mismo número de categorías positivas y negativas.

ii.- Es recomendable que la escala incluya un punto medio, para que los encuestados puedan seleccionar esa opción en caso de indecisión o neutralidad.

iii.- Si utilizamos varias escalas a lo largo del cuestionario, es interesante que sean iguales o muy parecidas entre sí, es decir, que las valoraciones positivas siempre estén en la misma zona, y que siempre tengamos el mismo número de niveles, para evitar confundir al participante.

### **ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

#### **Fase III.**

Elaboración del cuestionario Likert a ser aplicado a los 28 docentes y al director de la Escuela Profesional de Contabilidad; Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas; Universidad Inca Garcilazo de la Vega. El cuestionario está desarrollado en base al diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord, (1993) que comprende 24 ítems, y cinco niveles de respuestas, los mismos que a su vez están subdivididos en 6 tipos de componentes o cajas.



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

### Elaboración del Instrumento-Cuestionario

(En base a la Escala Likert)

Componente o Caja	Ítems Likert	Niveles de respuestas				
		T.A.	A	I	D	T.D.
<b>Propósito</b>  ¿Dentro de qué "institución" nos encontramos?	1.- Si el director de la Escuela Profesional de Contabilidad le delegara a usted alguna responsabilidad institucional; ¿La aceptaría y cumpliría a cabalidad?  2.- Tiene usted claro el concepto de ¿Adónde se dirige la Escuela Profesional de Contabilidad?  3.- El director de la EPC comunica a la plana docente de los propósitos y proyectos de la institución?  4.- Podría usted dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?  5.- Considera que usted aporta adecuadamente y con convicción a conseguir los propósitos académicos de la EPC?  6.-Tiene usted conocimiento de la misión y visión de la institución?  7.- Considera importante cultivar la misión institucional en todos los miembros de la institución?					


	8.- -Considera que para elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos de la EPC el papel de la misión es muy importante?					
<b>La estructura</b> ¿Cómo nos dividimos el trabajo?	9.- Conoce usted la estructura orgánica de su institución educativa?  10.- Considera usted que el organigrama institucional está bien estructurado y cumple adecuadamente con los servicios académicos que brinda?  11.- El director de la EPC sabe determinar las responsabilidades y las funciones que deben cumplir los docentes?					
<b>Las relaciones</b>  ¿Existe coordinación entre los docentes?	12.- Existe una buena comunicación y ayuda entre los docentes?  13.- La comunicación interpersonal existente entre los docentes considera que es lo suficientemente aceptable para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización?  14.- Las relaciones interpersonales entre los docentes y los directivos de la institución son buenas?  15.- Para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad. ¿Considera que estos criterios se cumplen en su institución?  16.- Debe existir suficiente información sobre lo que sucede y lo que se planea que suceda. Esta información debe transmitirse en forma clara a través de los medios apropiados y con canales de retroalimentación.					
<b>Las recompensas</b>  ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?	17.- El desempeño adecuado de los docentes en la organización son de alguna manera recompensados?  18.- Considera que para garantizar la satisfacción laboral de los docentes los directivos deben desarrollar una política de compensaciones o recompensas a fin de mejorar la calidad de las tareas desarrolladas por los docentes?					



	19.- ¿Considera que sin una compensación adecuada es probable que los docentes disminuyan su desempeño, e incrementen el nivel de quejas en la institución?					
<b>El liderazgo</b>  ¿Existe equilibrio entre las cajas?	<p>20.- Considera usted que por parte de los directivos existe un buen liderazgo en su institución?</p> <p>21.- Considera que el liderazgo de la institución dirige, orienta, motiva, vincula, integra y optimiza adecuadamente el quehacer de los docentes.</p> <p>22.- Considera que el liderazgo ejercido en la institución educativa es apropiado para lograr los objetivos institucionales deseados?</p>					
<b>Mecanismos útiles</b>  ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?	<p>23.- La institución cuenta con adecuados materiales tecnológicos: ¿Equipos de cómputo apropiados, internet, etc.?</p> <p>24.- Los materiales tecnológicos son de buena calidad operativa, son apropiadas para la sistematización administrativa, etc.</p>					



## **FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN** **DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVAS**

### **Fase IV:**

Las estrategias comportamentales de los líderes transformacionales se encuentran fundamentadas en el liderazgo transformacional de Burns y Bass y en el liderazgo pedagógico de Leithwood.

<b>Estrategias de un líder transformacional</b>	<b>Implicancias institucionales del liderazgo transformacional</b>
<p><b>Influenciar en el docente:</b></p> <p><u>El Director:</u> Es moral, modelo, ascendencia personal, es ético.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La conducta del director sirve como modelo a sus docentes.</li> <li>- Los docentes le atribuyen autoridad y no cuestionan la conducta profesional del director</li> <li>- El director es percibido como una persona con ascendencia personal entre los docentes fundamentado en su seguridad</li> <li>- El director desarrolla la responsabilidad moral de cuidar de sus docentes y en reciprocidad ellos desarrollan una lealtad incondicional y obediencia favorecida por las interrelaciones personales establecidas en el trabajo.</li> <li>- El líder es el referente ético y determina la visión institucional desde la perspectiva individual y a sus funciones laborales.</li> <li>- El director tiene estrategias empíricas de incrementar su autoridad al otorgar a los docentes niveles de autonomía, reconocer sus logros y alentar su desarrollo personal.</li> </ul>
<p><b>Motivación al docente:</b></p> <p><u>El Director:</u> Motiva, inspira, desarrolla sensibilidad, confía, es creativo, resuelve problemas, toma riesgos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La conducta del director motiva e inspira a los docentes de la institución a asumir nuevos retos.</li> <li>- El director posee una postura articulada socialmente, se muestra flexible en sus decisiones, emocionalmente equilibrado y perspicaz ante las dificultades a solucionar.</li> <li>- El director desarrolla sensibilidad en la resolución de conflictos entre los colaboradores de la organización.</li> <li>- La motivación obtenida de los colaboradores se basa en la confianza, la satisfacción y el significado del trabajo docente vinculado con su bienestar laboral.</li> <li>- El docente motivado es creativo, resuelve problemas y toma riesgos, lo cual favorece al trabajo corporativo en la organización educativa.</li> </ul>

	
<p><b>Estimulación del docente</b></p> <p>El <u>Director</u>: Promueve la creatividad, es anti-conventional, fomenta la producción intelectual, fomenta una organización competente.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El director establece la creatividad elaborando preguntas, reformulando problemas y tomando antiguas dificultades con nuevos puntos de vista.</li> <li>- El director es percibido como una persona anti-conventional, es decir, fomenta la producción intelectual de sus docentes.</li> <li>- Sus ideas son innovadoras y tienen aceptación entre sus docentes.</li> <li>- El director fomenta una organización competente en la cual las necesidades individuales son consideradas relevantes en la cultura organizacional.</li> <li>- El apoyo del docente hacia la labor del director ocurre al respaldar el trabajo realizado de manera planificada, producto de una asesoría ocasional a fin de resolver los problemas de la organización.</li> </ul>

<p><b>Atención en el docente</b></p> <p><u>El Director:</u> Es respetuoso, empático, se interrelaciona con los docentes, armoniza lo individual con la organización.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El director respeta sus individualidades.</li> <li>- El director es percibido como una persona respetuosa por los docentes a su cargo.</li> <li>- La retroalimentación es persona a persona haciendo los reajustes conforme a las competencias profesionales de cada docente.</li> <li>- El liderazgo ejercido por el director considera a cada uno de los docentes de acuerdo a sus necesidades comprometiéndolos con la misión de la organización.</li> <li>- Los docentes aceptan las decisiones del director por considerarlas justas y reguladoras de las experiencias interprofesionales.</li> <li>- El éxito de la labor directiva está en crear armonía entre lo individual de cada docente y lo organizacional.</li> <li>- Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas.</li> <li>- Ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bien estar del equipo o de la organización.</li> </ul>
<p><b>Consideración individual</b></p> <p><u>El Director:</u> Es empático, apoya, es solidario con los demás, motiva intrínsecamente a los docentes.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el que sigue y escucha a las preocupaciones de los seguidores y necesidades.</li> <li>- El líder da la empatía y apoyo, mantiene abierta la comunicación y lugares desafíos antes de los seguidores</li> <li>- El líder respeta y celebra la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo.</li> <li>- Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.</li> </ul>

### 3.2.- EL MODELADO DE LA PROPUESTA.

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



Como conclusión en este capítulo consideramos que el diseño de la estrategia de gestión institucional democrático-participativa, puede contribuir eficazmente en la mejora del clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad; Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas; Universidad Inca Garcilazo de la Vega.

## **CONCLUSIONES**

**1.-** Se puede observar que en la Escuela Profesional de Contabilidad; Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas; Universidad Inca Garcilazo de la Vega, existe un clima laboral carente de un verdadero compañerismo y de ayuda solidaria entre los docentes; se percibe que varios docentes son renuentes al trabajo de integración institucional, en las relaciones interpersonales entre el personal directivo y el docente no existe una fluida comunicación horizontal dada la presencia de ciertas características autoritarias en su sistema de gestión institucional.

**2.-** El diagnóstico organizacional de las seis contribuye a reconocer los problemas de la organización, a través del estudio situacional de los componentes organizacionales como: Propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos útiles.

**3.-** Las cuatro fases que comprende la estrategia participativa nos permite no sólo describir los puntos sobresalientes de la organización, sino también visualizar y transformar la realidad institucional.

**4.-** Las estrategias de gestión democrático-participativas contribuye a desarrollar estrategias de un líder transformacional, mejorar sus actitudes y desarrollar sus capacidades de interacción social con la plana docente de la organización.



## **RECOMENDACIONES**

**1.-** Consideramos importante el presente trabajo de investigación porque permite no sólo conocer la situación real de las necesidades, problemas y expectativas de los docentes, a través del diagnóstico organizacional, sino también, permite viabilizar una nueva concepción de gestión democrático-participativa, orientada a la participación de los docentes en la gestión y la flexibilidad gerencial en la organización.

**2.-** El presente trabajo de investigación contribuye a la mejora del clima organizacional tanto de la Escuela Profesional de Contabilidad; Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas; Universidad Inca Garcilazo de la Vega, como de otras instituciones educativas análogas de nuestra región y de otras regiones del país; siendo la concepción del liderazgo transformacional su fundamento.

## BIBLIOGRAFÍA

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

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

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

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

**Bass, B.** (1985). Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas. México: Interamericana

**Berrocal, S.** (2006). Medición del clima institucional. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle

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

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

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

**Corona, M.** (2006). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla. México: Secretaria de Educación Pública, en revista de UNAM.

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

**Chiavenato, I.** (2001). El talento humano en la organización. Lima: Universidad San Martín de Porres

**Fischman, David.** (2005). El Líder Interior. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas/El Comercio.

- Fischman, David.** (2005). El Líder Transformador. Volumen I y II. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
- Fernández de Pinedo; Ignacio;** 2003; Construcción de una escala de actitudes tipo Likert. Ldo. Ciencias Políticas y Sociología; Centro de Investigación y Asistencia Técnica; Barcelona, España
- García, V., Romerosa, M. M., y Lloréns, F. J.** (2007). Liderazgo Transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vol.16, N°4, págs. 25-46.
- González, J; Rodríguez, Y.** 2014; Marco epistemológico de la gestión. Posibilidades pedagógicas en la educación superior. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, Buenos Aires, Argentina.
- Giroux, Henry y Flecha, Ramón.** 1992; Igualdad educativa y diferencia cultural. El Roure Editorial S.A. Barcelona España.
- Genge, M., Leithwood, K. y Tomlinson, D.** (1999). Escuela de liderazgo Transformacional. Liderazgo y administración. Boston, Londres.
- Kerlinger, F.** (1975). Investigación del comportamiento: técnica y metodología. México, D. F.: Interamericana.
- Likert, R;** 1994; El factor humano en la empresa: su dirección y valoración, Deusto, Bilbao.
- Likert, R.** 1976, La organización Humana. Mc: McGraw hill.
- Lickert, J.** (1998). La medición del clima laboral. Madrid: Narcea
- Leithwood, K., y Poplin, M.** (1992). El liderazgo transformacional. Paidós, Buenos Aires.
- Leithwood, K.** (1999). Efectos del liderazgo transformador, una perspectiva global. Colombia: Mc Graw Hill.
- La Pierre, Laurent.,** 2011; Gerenciar es Crear. Cátedra sobre Liderazgo, Pierre-Péladeau en HEC Montréal, Canadá
- Méndez Álvarez C.** -2007; Clima organizacional en Colombia – Un método de análisis para su intervención. Editorial UOC.

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

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

**Martínez Contreras, Ysrael Alberto;** 2014; El liderazgo transformacional en una institución educativa pública; Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú)

**Newton, M. y Raia, A.** (1972). Desarrollo organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos. New York: McGraw-Hill.

**Navarrete Gutiérrez, José Luis.** (2006). Artículo: Fomentemos un verdadero compañerismo. Revista del Club de Leones. Vol. X, Nº 398. 2006

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

**Murillo, J., Barrio, R., Pérez-Albo, J.** (2006). La dirección escolar. Análisis e investigación. Ministerio de Educación y Cultura CIDE España.

**Patric, Daniel** (2007), El liderazgo transformacional; Editores Horizonte, Buenos Aires.

**Podestá Salvatierra; Alicia;** 2007; Los roles de la gerencia transformacional global en el clima organizacional; Tesis de grado; Instituto de Investigación y Post Grado; Universidad Bolivariana; Caracas.

**Silva Fernández, Miguel** (2006) "Programa de liderazgo democrático y participativo. Lima, Editora Universal

**Starrat, Robert;** 1995; "El liderazgo transformacional en la globalización" México, Editorial Panamericana; págs. 336

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

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

**Werther** (2008); El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNI, revista; Vol. 1, n°3. Universidad de Viña del Mar, Chile

**Weisbord, Marvin;** 1993; modelo organizacional de “seis cajas” Ed. EUB, S.L, Barcelona

**Yu, H., Leithwood, K. y Jantzi, D.** (2002). Efectos del liderazgo transformacional en docentes. Revista de Educación Administrativa. Mosca Azul, México.

**Yukl, G.** (1989). Liderazgo organizacional. Prentice Hall. Nueva Jersey: EE.UU.

## ANEXO 01

**UNIVERSIDAD INCA GARCILAZO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS CORPORATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

### CUESTIONARIO

**Objetivo:** Conocer los puntos de vista de los docentes acerca de su percepción de la gestión institucional y de las relaciones interpersonales de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega de la ciudad de Lima.

**Instrucciones:** Solicitamos su sincera colaboración con el presente cuestionario, por la cual le pedimos que marque con una (X) la respuesta que usted considere correcta.

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

Componente o Caja	Ítems Likert	Niveles de respuestas											
		T.A.		A		I		D		T.D.		Total	
		N°	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N°	%
<b>Propósito</b>  ¿Dentro de qué “institución” nos encontramos?	1.- Si el director de la Escuela Profesional de Contabilidad le delegara a usted alguna responsabilidad institucional; ¿La aceptaría y cumpliría a cabalidad?	00	00	09	31	11	38	09	31	00	00	29	100
	2.- Tiene usted claro el concepto de ¿Adónde se dirige la Escuela Profesional de Contabilidad?	07	24	12	41	08	28	00	00	02	07	29	100
	3.- El director de la EPC comunica a la plana docente de los propósitos y proyectos de la institución?	09	31	11	38	00	00	00	00	09	38	29	100

	4.- Podría usted dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?	12	41	03	10	06	21	04	14	04	14	29	100
	5.- Considera que usted aporta adecuadamente y con convicción a conseguir los propósitos académicos de la EPC?	14	48	05	17	05	17	05	17	00	00	29	100
	6.- Tiene usted conocimiento de la misión y visión de la institución?	05	17	00	00	16	55	05	17	03	10	29	100
	7.- Considera importante cultivar la misión institucional en todos los miembros de la institución?	07	24	11	38	06	21	03	10	02	07	29	100
	8.- Considera que para elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos de la EPC el papel de la misión es muy importante?	03	10	02	07	09	38	08	28	07	24	29	100
<b>La estructura</b> ¿Cómo nos dividimos el trabajo?	9.- Conoce usted la estructura orgánica de su institución educativa?	00	00	07	24	08	28	09	38	05	17	29	100
	10.- Considera usted que las estrategias desarrolladas por la institución llevan a brindar un buen servicio educativo?	03	10	08	28	06	21	03	10	09	38	29	100
	11.- El director de la institución sabe determinar las responsabilidades y las funciones que deben cumplir los docentes?	12	41	08	28	08	28	06	21	05	17	29	100
<b>Las relaciones</b> ¿Existe coordinación entre los docentes?	12.- Existe una buena comunicación y ayuda entre los docentes?	07	24	14	48	06	21	02	07	00	00	29	100
	13.- La comunicación interpersonal existente entre los docentes considera que es lo suficientemente aceptable para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización?	12	41	08	28	08	28	05	17	06	21	29	100
	14.- Las relaciones interpersonales entre los docentes y los directivos de la institución son buenas?	15	52	05	17	05	17	00	00	04	14	29	100
	15.- Para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad. ¿Considera que estos criterios se cumplen en su institución?	14	48	10	34	03	10	02	07	00	00	29	100

	16.- Debe existir suficiente información sobre lo que sucede y lo que se planea que suceda. Esta información debe transmitirse en forma clara a través de los medios apropiados y con canales de retroalimentación.	02	07	01	03	08	28	07	24	11	38	29	100
<b>Las recompensas</b>	17.- El desempeño adecuado de los docentes en la organización son de alguna manera recompensados?	11	38	08	28	03	10	05	17	02	07	29	100
¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?	18.- Considera que para garantizar la satisfacción laboral de los docentes los directivos deben desarrollar una política de compensaciones o recompensas a fin de mejorar la calidad de las tareas desarrolladas por los docentes?	00	00	00	00	03	10	09	38	17	59	29	100
	19.- ¿Considera que sin una compensación adecuada es probable que los docentes disminuyan su desempeño, e incrementen el nivel de quejas en la institución?	06	21	03	10	09	38	02	07	09	38		
<b>El liderazgo</b>	20.- Considera usted que por parte de los directivos existe un buen liderazgo en su institución?	01	03	04	14	05	17	04	14	15	52	29	100
¿Existe equilibrio entre las cajas?	21.- Considera que el liderazgo de la institución dirige, orienta, motiva, vincula, integra y optimiza adecuadamente el quehacer de los docentes.	15	52	05	17	02	07	05	17	02	07	29	100
	22.- Considera que el liderazgo ejercido en la institución educativa es apropiado para lograr los objetivos institucionales deseados?	12	41	04	14	05	17	05	17	03	10	29	100
<b>Mecanismos útiles</b>	23.- La institución cuenta con adecuados materiales tecnológicos: ¿Equipos de cómputo apropiados, internet, etc.?	02	07	04	14	05	17	03	10	15	52	29	100
¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?	24.- Los materiales tecnológicos son de buena calidad operativa, son apropiadas para la sistematización administrativa, etc.	13	45	11	38	05	17	00	00	00	00	29	100