



# **UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**SECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODELO DE LIDERAZGO DE GESTIÓN BASADO EN LA TEORÍA  
DE COVEY STEPHEN R. PARA MEJORAR EL CLIMA  
INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 18322  
“ABRAHAM LÓPEZ LUCERO”, DEL DISTRITO DE JAZAN ,  
PROVINCIA DE BONGARA, REGIÓN AMAZONAS.**

**TESIS**

**Presentado para optar el Grado Académico de Maestro con mención en:  
Gerencia Educativa Estratégica**

**AUTOR**

**ANTONIO YALTA CULQUERICRA**

**ASESOR**

**DR. JULIO CESAR SEVILLA EXCEBIO**

**Lambayeque - Perú - 2016**

## TESIS

Modelo de liderazgo de gestión basado en la teoría de Covey Stephen R. para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa 18322 “Abraham López Lucero”, del distrito de Jazan , Provincia de Bongara, Región Amazonas”

-----  
Antonio Yalta Culquericra  
Autora

-----  
Julio C. Sevilla Exebio  
Asesor

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado de Magister en Ciencias de la Educación, con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

APROBADO POR EL JURADO:

-----  
Dr. Jorge Isaac. Castro Kikuchi  
Presidente del jurado

-----  
Dra. Doris Díaz Vallejos  
Secretaria del jurado

-----  
M.Sc. Beldad Fenco Periche  
Vocal del jurado

Lambayeque, 2016

## DEDICATORIA

*A Marcial y Lidia, mis padres  
que me alientan y aconsejan a  
seguir perfeccionándome en mi  
noble profesión de maestro.*

*A mi esposa Hilma impulsora y  
anheladora de mi sueño de  
superación profesional.*

*Con todo el cariño a mis queridos  
hijos Harmys, Royler y Glynis por  
motivarme a seguir adelante..*

## **AGRADECIMIENTO**

*En especial a todos los docentes de la Universidad Pedro Ruiz Gallo, quienes nos impartieron sus valiosos conocimientos durante el desarrollo de los cursos para hacer realidad este grado, a la directora de la Institución Educativa 18322 “Abraham López Lucero”, por su colaboración y aporte para hacer realidad esta propuesta de investigación.*

## ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ABSTRAC	8
INTRODUCCIÓN	9

### CAPITULO I:

#### ANÁLISIS DEL CLIMA INSTITUCIONAL

1.1. UBICACIÓN DEL ESCENARIO O CONTEXTO	10
1.1.1. El escenario de la investigación.	10
1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.3. MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA	12
1.4. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN	12

### CAPITULO II:

#### MARCO TEORICO

2.1. Liderazgo	15
2.2. Tipologías De Liderazgo	20
2.3. Concepción De Clima Institucional	21
2.4. Dimensiones que explican el clima existente.	24
2.5. Teoría de Stephen Covey.	29

### CAPITULO III:

#### RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1. Resultado N° 01: Caracterización del clima institucional.	33
3.2. RESULTADO 2: MODELO DE LIDERAZGO Y CLIMA INSTITUCIONAL	39
3.3. RESULTADO 3: CONSTRUCCIÓN DEL MODELO	42
3.3.1. Fundamentos	42
3.3.3. Características del modelo	43
3.3.4. DESCRIPCIÓN DEL TALLER DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL	45
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS	60

## RESUMEN

Habiendo determinado que la gestión institucional no está integrado totalmente en su organización, identificándose grupos que buscan intereses personales, los mismos que conllevan a un clima desfavorable y un trabajo sin una visión Institucional compartida de manera orgánica, problema que se acentúa frente a una negligencia en la innovación, en plena era de la tecnología y del conocimiento, los cuales pone en rezago el adelanto como institución Pública que debe brindar un servicio educativo de calidad. En tal sentido, es necesario determinar el estilo de liderazgo de gestión y el clima de la organización educativa y como trasciende de forma positiva o negativa la imagen institucional dentro del contexto social comunal. También es vital diseñar un modelo de gestión para promover la innovación y que las organizaciones cambien y se adapten permanentemente, haciendo frente a las nuevas tecnologías y las necesidades y expectativas de las comunidades y participantes activos del servicio educativo. Con el análisis de la realidad y las investigaciones teóricas del presente trabajo, se pretende proponer un cambio de paradigma del liderazgo del director, para un positivo clima institucional, que conlleve al logro de metas y el éxito en lo pedagógico y administrativo, tomando como bases la teoría de Covey Stephen R. También es vital el modelo de gestión para promover la innovación y que las organizaciones cambien y se adapten permanentemente, haciendo frente a las necesidades y expectativas de las comunidades y participantes activos del servicio educativo. Con el análisis de la realidad y las investigaciones teóricas del presente trabajo, se pretende proponer un cambio de paradigma del liderazgo del director, para un positivo clima institucional, que conlleve al logro de metas y el éxito en lo pedagógico y administrativo, tomando como bases la teoría de Covey Stephen R.

Palabras clave: Modelo, liderazgo, clima institucional, gestión

## **ABSTRAC**

Having determined that institutional management is not fully integrated in its organization, identifying groups that seek personal interests, which lead to an unfavorable climate and work without an institutionally shared institutional vision, a problem that is accentuated by negligence in innovation, in the height of technology and knowledge, which lags behind the advance as a public institution that must provide a quality educational service. In this sense, it is necessary to determine the style of management leadership and the climate of the educational organization and how it transcends positively or negatively the institutional image within the communal social context. It is also vital to design a management model to promote innovation and that organizations change and adapt permanently, addressing the new technologies and the needs and expectations of communities and active participants in the educational service. With the analysis of the reality and the theoretical investigations of the present work, it is proposed to propose a paradigm change of the director's leadership, for a positive institutional climate, that leads to the achievement of goals and the success in the pedagogical and administrative, taking as bases Covey's theory Stephen R. The management model to promote innovation is also vital, and organizations are constantly changing and adapting to meet the needs and expectations of communities and active participants in the education service. With the analysis of the reality and the theoretical investigations of the present work, it is proposed to propose a paradigm change of the director's leadership, for a positive institutional climate, that leads to the achievement of goals and the success in the pedagogical and administrative, taking as bases Covey's theory Stephen R.

Key words: Model, leadership, institutional climate, management

## INTRODUCCIÓN

Predominando en las Instituciones Educativas el liderazgo burocrático centrado el poder, la manipulación política, la falta de identidad y legitimidad. Así mismo directivos caracterizados con estilos de dirección de un tipo autocrático, paternalista, permisivo o democrático participativo, los mismos que en la gran mayoría de las Instituciones Educativa Públicas presentan en sus organizaciones un clima desfavorable, muchas de ellas con ruptura de relaciones entre su organización institucional, los cuales perjudican y truncan los propósitos y metas instituciones.

La escuela de hoy debe enfrentar retos que conlleven asumir cambios y transformación social, redefiniendo su misión, para orientar a las nuevas demandas de la sociedad de hoy, impulsando los cambios de la nueva sociedad que se encuentra inestable a efectos de la tecnología y la globalización.

En tal sentido es significativo el “clima institucional”, por ser una condición clave para asegurar el éxito de los propósitos fundamentales de una Institución Educativa, así mismo puede facilitar tareas de organización para enfrentar los complejos cambios y representa además, una plataforma para afrontar otros desafíos.

Según informes de documentos procesados en el MED, existe denuncias con índices preocupantes sobre irregularidades administrativas, abuso de autoridad, cobros individuales, malversación de fondos, ruptura de relaciones humanas, acoso sexual, abusos y maltrato, dilatación de expedientes, falsificación de documentos, nepotismo y otros.

Teniendo en cuenta los criterios indicadas y el tipo de directivo, se puede caracterizar la problemática de la Institución Educativa 18322 “Abraham López Lucero”, con una gestión institucional de tipo democrático permisivo, donde los maestros y maestras no respetan los acuerdos de las sesiones, produciendo enfrentamientos verbales, obedeciendo intereses personales de grupo, trascendiéndola información fuera de la institución educativa, los cuales retornan desvirtuados ocasionando enfrentamientos verbales, propiciando una inseguridad en el clima institucional.



Habiendo determinado que en la gestión institucional no está integrado totalmente en su organización, identificándose grupos que buscan intereses personales, los mismos que conllevan a un clima desfavorable y un trabajo sin una visión Institucional compartida de manera orgánica, problema que se acentúa frente a una negligencia en la innovación en plena era de la tecnología y del conocimiento, los cuales pone en rezago el adelanto como institución Pública que debe brindar un servicio educativo de calidad.

En tal sentido, es necesario determinar el estilo de liderazgo de gestión y el clima de la institución educativa y como trasciende de forma positiva o negativa la imagen institucional dentro del contexto social comunal. También es vital el modelo de gestión para promover la innovación y que las instituciones educativas cambien y se adapten permanentemente, haciendo frente a las nuevas tecnologías y las necesidades y expectativas de las comunidades y participantes activos del servicio educativo.

Con el análisis de la realidad y las investigaciones teóricas del presente trabajo, se pretende proponer un cambio de paradigma del liderazgo del director, para un clima institucional positivo, que conlleve al logro de metas y el éxito en lo pedagógico y administrativo, tomando como bases la teoría de Covey Stephen R.

Habiéndonos propuesto como objetivo general: Proponer un modelo de liderazgo de gestión basado en la teoría de Covey Stephen R. para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa 18322 “Abraham López Lucero, del distrito de Jazán, provincia de Bogara, Región Amazonas. Y como objetivos específicos lo siguiente:

- a.- Diagnosticar el clima institucional en la Institución Educativa N° 18322 “Abraham López Lucero”
- b.- Señalar las características teóricas de la propuesta.
- c.-Diseñar los elementos básicos de la propuesta.

Y la hipótesis a defender: Sí se propone un modelo de liderazgo de gestión basado en la teoría de Covey Stephen R. entonces mejorará el clima

institucional en la Institución Educativa 18322 “Abraham López Lucero, del distrito de Jazan, provincia de Bogara, Región Amazonas.

En lo referente a la organización del presente Trabajo de Investigación, se puede apreciar la estructura siguiente:

En sus páginas preliminares se presenta datos generales, así como los aspectos protocolares. Luego se presenta el resumen de la investigación y la introducción en la que se encuadra el más relevante de la investigación; el Capítulo I está referido al análisis del objeto de estudio en él se hace un análisis del escenario y el contexto en que se desarrolla la investigación resaltando la trascendencia para la región, también se presentan algunas estadísticas referidas al número de docentes y datos de la Institución Educativa y las manifestaciones y características del problema. Capítulo II se hace una revisión del marco teórico y conceptual que sustenta la propuesta; en el Capítulo III se presentan los resultados en función a los objetivos específicos, el primero relacionado con la caracterización del clima institucional y luego tenemos el modelo de liderazgo y clima institucional; finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, las referencias bibliográficas y anexos.

# **CAPITULO I: ANÁLISIS DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

## **UBICACIÓN DEL ESCENARIO O CONTEXTO**

Durante la última década, el Estado Peruano a través del Ministerio de Educación viene implementando políticas de cambios en la educación, debido a los bajos resultados obtenidos en las evaluaciones censales a las Instituciones Públicas de la Educación Básica Regular EBR, iniciando el año 2009 con la implementación y puesta en práctica la aplicación del Diseño Curricular Nacional, pero aun así siguiendo con los bajos resultados en las evaluaciones de la ECE y persistiendo en sus reformas busca transformar la gestión de las Instituciones Educativas, basándose en el nuevo enfoque del estilo y perfil de directivo como líder pedagógico y el rol que debe cumplir para mejores resultados.

El Ministerio de Educación con el propósito de implementación de la reforma de la gestión educativa de manera descentralizada, participativa y transparente y orientada a resultados concibe de vital importancia la Dirección, para ello consensua y elabora el instrumento del sistema llamado Marco del Buen Desempeño Directivo.

Para garantizar una visión común de los que significa ser líder escolar, es indispensable contar con una definición clara de sus roles y responsabilidades, roles que generen un mayor impacto en la calidad de la enseñanza y aprendizaje; así como estar enfocada en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento al trabajo de los docentes buscando garantizar aprendizaje de calidad en los estudiantes (MBD-2013).

La gestión escolar se encontraba con directores nombrados hasta el año 2013, cuyo función era básicamente administrativa, desligado de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y rutinas de enseñanza, basada en una estructura cerrada, manteniendo una cúpula, director, docentes, padres de familia y estudiantes con un rol subordinado y el control del orden especialmente punitivo, con un clima organización desfavorable. Tomando consideración los enfoques de una gestión para la educación en el siglo XXI, el perfil y el rol del director no contrastaban con lo establecido en el Marco del Buen Desempeño Directivo, por lo que el Ministerio de

Educación implementa y ejecuta la evaluación para los cargos directivos de las Instituciones Educativas realizados en el segundo semestre del año 2013 y 2014, pero ya no como nombrado, sino como asignado en el cargo, conforme a la Ley 29944 Ley de la Reforma Magisterial.

Los nuevos directores asignados con un perfil de líderes pedagógicos asumen sus funciones a nivel nacional por un espacio de tres años en el cargo, pero muchos de ellos en escenarios no favorables de un clima institucional ya sea por conflictos, ruptura de relaciones y entre otros en el seno de las Instituciones Educativas.

Los directores para asegurar el cumplimiento de sus metas en el 2015, están sujetos a los ocho compromisos de gestión especificados según la Resolución Ministerial N° 556-2014 MED:

1. Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la Institución Educativa.
2. Retención anual e interanual de estudiantes en la Institución Educativa.
3. Cumplimiento de la calendarización planificada por la Institución Educativa.
4. Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje.
5. Uso de las herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje.
6. Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.
7. Gestión del clima escolar en la Institución Educativa.
8. Implementación del Plan Anual de Trabajo.

Frente a los ocho compromisos, es de entender que el clima de las instituciones educativas juega un papel muy importante e influye positivamente en el logro de las metas, por el contrario, el mal clima afecta a la institución, dependiendo muchas veces de la postura del liderazgo.

El equipo directivo y la comunidad educativa tiene la obligación de velar por una convivencia libre de cualquier tipo de violencia.(Norma Técnica 2014). Si en muchas instituciones educativas hay ruptura de relaciones de director-docentes, docentes padres de familia, director-padres de familia, docentes y alumnos, entonces no bastará que el nuevo director sea solamente

un líder pedagógico, el perfil de líder se alimentará también con la capacidad moral, estilos propios de un liderazgo interior.(Covey, 2009).

Entendido esta que en el seno de las instituciones educativas existen docentes resistentes a los cambios y las exigencias educativas para el logro de las metas, surgiendo descontentos y malestares, entonces no basta que el directivo sea un líder pedagógico y actúe con carácter autoritario lo cual alimentaría a un conflicto. Frente a descontentos por la designación de algunos de los nuevos directivos rechazados, sería necesario tomar en cuenta las cualidades morales, con las cuales se definiría el perfil del nuevo líder pedagógico.

#### **1.1.1. El escenario de la investigación.**

El escenario de la investigación se localiza en la Institución Educativa 18322 “Abraham López Lucero”, de la ciudad de Pedro Ruiz Gallo, distrito de Jazan, UGEL Bongará, Región Amazonas. El local de la Institución Educativa N° 18322-“ABRAHAM LOPEZ LUCERO”, se encuentra ubicado en zona urbana, en el Barrio “SAN CARLOS”, Av. San Carlos S/N, cuadra 04, infraestructura construida en el terreno de propiedad del Señor ABRAHAM LÓPEZ LUCERO, persona ilustre, que en forma desinteresada había donado su terreno a la Institución Educativa y en cuya memoria a tan noble gesto, lleva el nombre de “ABRAHAM LÓPEZ LUCERO”, cuenta con un área de total de: 5,440.80 m<sup>2</sup>.

La Institución Educativa N° 18322 “ABRAHAM LÓPEZ LUCERO”, inicia su funcionamiento el año de 1 983, atendiendo el Nivel Primaria, mediante Resolución Directoral Departamental No. 0236 del 31-05-1983. La Institución Educativa surge como consecuencia de una prolongada Huelga Nacional del SUTEP, pues los profesores que aún permanecían en pie de lucha, fueron destituidos o despojados de sus plazas que era en la Institución Educativa N° 18084; fueron los maestros y maestras consecuentes de los atropellos a sus derechos y la traición de los docentes amarillos, hecho que permitió la creación de una nueva Institución Educativa en la localidad de Pedro Ruiz Gallo, capital del distrito de Jazán, provincia Bongará, región Amazonas. Que hoy en día se conoce como I.E. N° 18322 “ABRAHAM LÓPEZ LUCERO”, siendo el primer director el Profesor Miguel Torrejón Chávez.

Posteriormente, en el año de 1 999, con el programa de ARTICULACIÓN DE LA EDUCACIÓN INICIAL con la Educación Primaria; se crea dos plazas docentes

del Nivel Inicial para atender a niños y niñas de 05 años de edad, luego en el 2012 se incrementa con 03 plazas docentes para atender a niños de 3 y 4 años en el Nivel inicial. Por la demanda del servicio es que se fueron incrementando las plazas docentes y administrativas, para la atención de los educandos en los niveles Inicial y Primaria, siendo el Cuadro de Asignación de Personal para el 2015 el siguiente:

TABLA Nº 01

INSTITUCIÓN EDUCATIVA 18322 "ABRAHAM LOPEZ LUCERO"  
**CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL - 2015**

Nº	APELLLIDOS Y NOMBRES	CARGO	CONDICIÓN	NIVEL	TIEMPO DE SERVICIOS	TIEMPO PERMANENCIA EN LA I.E.	ESTUDIOS/TÍTULOS	GRADO Y/O ESPECIALIZACIÓN
01	CAMUS ROJAS, Nury	Directora	Nombrada	V	30	30 años	Licenciada	Magister
02	YALTA CULQUERICRA, Antonio	Sub Director	Nombrado	IV	29	20 años	Profesor	Bachiller
03	AREVALO GOMEZ, Carmencita	Prof. Aula	Nombrada	I	15	05 años	Licenciada	Magister
04	CABAÑAS MELENDEZ, Patricia	Prof. Aula	Nombrada	I	13	1 año	Profesora	
05	PEÑA TEJADA, Yolanda Mercedes	Prof. Aula	Nombrada	II	20	05 meses	Licenciada	Magister
06	YOMONA YOMONA, Nila Maritza	Prof. Aula	Nombrada	I	21	15 años	profesora	
07	MESTANZA CHOCHABOT, Janina	Prof. Aula	Nombrada	II	13	2 años	Licenciada	Magister
08	ARIATA TORRES, BetzyLusmila	Prof. Aula	Nombrada	III	22	18 años	Licenciada	Magister
09	GONZLAES RIVAS, Jhisela	Prof. Aula	Nombrada	III	13	7 años	Profesora	Magister
10	HOYOS RIOS, Marilú	Prof. Aula	Nombrada (D)	III	13	1 año-5 meses	Profesora	Bachiller
11	BRIONES GOMEZ, Nancy del Pilar	Prof. Aula	Nombrada	I	23	9 años	Profesora	Magister
12	DAZA CARO, Justo Pastor	Prof. Aula	Nombrado	V	17	15 años	Licenciado	Magister
13	DETQUIZAN SOLSOL, Rosario	Prof. Aula	Nombrada	I	27	12 años	Licenciada	
14	RIODRÍGUEZ MUÑOZ, Aurora	Prof. Aula	Nombrada	IV	17	3 años	Profesora	Magister
15	ALCAS BERRIOS, Melina	Prof. Aula	Nombrada (D)	III	12	5 años	Licenciada	Magister

16	TORREJON VARGAS, Judith	Prof. Aula	Nombrada	III	32	16 años	Profesora	Bachiller
17	FARGE TRUJILLO, YuliaIvanova	Prof. Aula	Contratada	-	5	05 meses	Licenciada	
18	CASTRO LÓPEZ, Cadit Lucila	Prof. Aula	Nombrada (D)	II	13	05 meses	Profesora	Bachiller
19	ROJAS CAPOS, Teresita de Jesús	Prof. Aula	Nombrada	II	31	15 años	Profesora	
20	CHICHIPE DE VARGAS, Rocio	Prof. Aula	Nombrada	I	19	5 años	Licenciada	
21	BUSTAMANTE VEGA, Ilse Edith	Prof. Aula	Nombrada	I	29	10 años	Profesora	

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA 18322 "ABRAHAM LOPEZ LUCERO"**  
**CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL - 2015**

Nº	APELLLIDOS Y NOMBRES	CARGO	CONDICIÓN	NIVEL	TIEMPO DE SERVICIOS	TIEMPO PERMANENCIA EN LA I.E.	ESTUDIOS/ TÍTULOS	GRADO Y/O ESPECIALIZACIÓN
22	MIO QUINTANA, José Guillermo	Prof. Aula	Nombrado	III	26	3 años	Profesor	
23	MORI CASTAÑEDA, Cesarina	Prof. Aula	Nombrado	I	27	16 años	Profesor	
24	PINEDO GUADALUPE, Milagros	Prof. Aula	Nombrada (D)	III	19	05 meses	Profesora	Magister
25	CAMUS ROJAS, Nunila	Prof. Aula	Nombrada	III	32	31 años	Profesor	Magister
26	RAMIREZ MAS, Indira	Prof. Aula	Nombrada	IV	13	05 años	Profesora	Magister
27	ZUTA ANGELES, Nelly Dolores	Prof. Aula	Nombrada	III	31	28 años	Licenciada	Magister
28	CATPO CHUQUIMBALQUI, Elvia	Prof. Aula	Nombrada	II	31	19 años	Profesora	
29	TRAUCO INGA, Fructuoso	Prof. Aula	Nombrado	III	26	13 años	Profesora	Magister
30	RODRIGUEZ YOMONA, Teresa	Prof. Aula	Nombrado	I	15	11	profesora	Bachiller
31	BALCAZAR ZELADA, Juan	Prof. Aula	Nombrado	II	28	5 años	Profesor	Bachiller
32	TARRILLO TERRONES, Luis	Prof. Aula	Nombrado	V	18	13 años	Profesor	Magister
33	ZABARBURU MONTOYA, Marcos	Prof. Aula	Nombrado	I	15	11 años	Profesor	Magister
34	MASLUCAN ROJAS, Wagner	Auxiliar	Nombrado	-	26	26 años	Licenciado	



35	VARGAS DAZA, Wilson	auxiliar	Contratado	-	05	05 meses	Profesor	
36	PEREZ VARGAS, Noemi	Secretaria	Nombrada	-	26	1 año -1 mes	Licenciada	
37	ZUMAETA CHAVEZ, Wilder Antonio	Administrativo	Nombrado	-	28	20 años	Licenciado	Magister
38	QUINTANA ASECIO, Hector	Administrativo	Nombrado	-	15	05 meses	Técnico	
39	MELLENDEZ HUAMALCA, Rafael	Administrativo	Nombrado	-	15	08 años	Técnico	
40	CONDORI MAMANI, Teófilo	Administrativo	Nombrado	-	20	19 años	Técnico	
41	HUAMAN SANTILLAN, Anita del Carmen	Administrativo	Nombrado	-	13	06 meses	Licenciada	Magister

En el año 2015 la distribución del Cuadro de asignación de personal se distribuye por sexo de la siguiente forma :

TABLA Nº 02  
**TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 18322**  
**“ABRAHAM LOPEZ LUCERO-2015**

CARGO	HOMBRE	M UJER	TOTAL
Directora		01	01
Sud Director	01		01
Secretario(a) técnico(a)		01	01
Administrativos	04	01	05
Auxiliares	02		02
Docentes del nivel inicial		05	05
Docentes del nivel primario	03	20	23
Docentes de educación física	02		02
Docente de innovación.	01		01
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>28</b>	<b>41</b>

Cantidad de alumnos matriculados por grados y secciones en el  
Nivel Primario en el Nivel Inicial - 2015

TABLA Nº 03

Años	Sección	Cantidad	Total
Inicial 3 años	A	20	20
Inicial 4 años	A	21	39
	B	18	
Inicial 5 años	A	18	41
	B	23	
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Cantidad de alumnos matriculados por grados y secciones en el  
Nivel Primario

TABLA Nº 04

Grado	Sección	Cantidad	Total
Primero	A	18	75
	B	20	
	C	18	
	D	19	
Segundo	A	20	86
	B	22	
	C	22	
	D	22	
Tercero	A	21	60
	B	18	
	C	21	
Cuarto	A	21	79
	B	20	
	C	18	
	D	20	
Quinto	A	23	93
	B	23	
	C	24	
	D	23	
Sexto	A	22	81
	B	20	
	C	21	
	D	18	
TOTAL	23	574	574

De los 41 trabajadores que laboran en la Institución Educativa Nº 18322, en las sesiones que realizan demuestran poco ánimo y pasividad para la

aprobación de actividades, argumentando falta de tiempo , personal, va significar mucho trabajo, es responsabilidad que no podemos asumir, poca confianza en logro de metas, no llegando a consensuar plenamente acuerdos, por comentarios que demuestran desconfianza entre los trabajadores; causal para que la dirección asuma funciones medianamente asertivas tratando de que el clima no llegue a contradicciones, permaneciendo latente la incomodidad de un clima institucional inestable.

## **1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA**

Predominando en las Instituciones Educativas el liderazgo burocrático centrado el poder, la manipulación política, la falta de identidad y legitimidad. Así mismo directivos caracterizados con estilos de dirección de un tipo autocrático, paternalista, permisivo o democrático participativo, los mismos que en la gran mayoría de la Instituciones Educativa Públicas presentan un clima desfavorable, muchas de ellas con ruptura de relaciones entre sus trabajadores a nivel institucional, los cuales perjudican y truncan los propósitos y metas instituciones.

Debiendo la escuela de hoy enfrentar retos que asumir responsablemente los cambios de transformación social redefiniendo su misión de cara a las nuevas demandas de la sociedad de hoy, impulsando los cambios de la nueva sociedad que se encuentra inestable a efectos de la tecnología y la globalización.

Es significativo el “clima institucional” por ser una condición clave para asegurar el éxito de los propósitos fundamentales de una Institución Educativa, así mismo puede facilitar tareas de organización para enfrentar los complejos cambios dentro de una plataforma colectiva enfrentando los desafíos.

Según informe de documentos procesados en el MED, existe denuncias con índices preocupantes sobre irregularidades administrativas, abuso de autoridad, cobros indebidos, malversación de fondos, ruptura de relaciones humanas, acoso sexual, abusos y maltrato, dilatación de expedientes, falsificación de documentos, nepotismo y otros. Teniendo en cuenta los criterios indicadas y

el tipo de directivo, se pretende proponer un tipo de liderazgo de gestión que favorezca un clima institucional con aspiración a metas, consensuando propósitos con miras a ser una Institución Educativa que encare los retos educativos en el siglo XXI, caracterizado por una sociedad de hoy inerte ante la corrupción y la delincuencia dentro de todo tipo de organización.

Ante la situación problemática descrita, es necesario conocer y determinar como el liderazgo de la gestión educativa influye en el clima institucional para un cambio consiente.

Gorrochategui, Alfredo (1995) sustentó la tesis para optar el Grado de Doctor en Educación en la Universidad de Navarra, titulada “Liderazgo en los Centros educativos”, de tipo descriptivo y diseño transversal; describe como el liderazgo debe ser entendido en el contexto específico de la escuela. Para llegar a entenderlo de un modo real y profundo se analizó la naturaleza del centro educativo y de su liderazgo. De dicho análisis se alcanzaron estas conclusiones:

- 1.- Que la escuela es una empresa de servicio de mejoramiento espiritual.
- 2.-Que el liderazgo es una dimensión de la dirección cuya principal meta es establecer y enriquecer valores en la empresa a través del ejemplo personal y del logro del mejoramiento continuo en relación con la misión de la escuela.

Calle, Cleto (2008), sustentó la tesis para optar el Grado de Magíster en Educación en la Universidad Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta, titulada “Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Públicas de la Región Callao”, de tipo descriptivo y diseño correlacional, habiéndose aplicado un cuestionario a 45 directores, y llegó a la siguiente conclusión: Las instituciones educativa de la Región Callao requieren de directores con rasgos de liderazgo transformacional porque estos tiene objetivos y metas coherentes, una filosofía de gestión de calidad, una cultura de innovación y de comunicación, la toma de sus decisiones son colectivas, tiene una visión de futuro definido y forman otros líderes en los diferentes espacios de gestión.

Cervera Cajo, Luz Emérita, (2012), sustentó la tesis para optar el Grado Doctora en Educación en la Universidad Mayor San Marcos, titulada “Liderazgo

transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de los Olivos"- Lima Perú, de tipo correlacional, llegando a la conclusión:

Del análisis de resultado muestra, que las diversas áreas del liderazgo Transformacional del director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de los Olivos.

### **1.3. MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA**

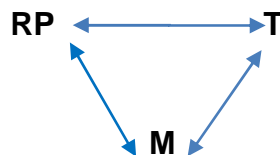
Es frecuente que en la Institución Educativa 18322 "Abraham López Lucero", los maestros y maestras no respetan los acuerdos de las sesiones, produciendo enfrentamientos verbales, obedeciendo intereses personales y de grupo, trascendiendo la información fuera de la institución, los cuales retornan desvirtuados ocasionando enfrentamientos verbales, propiciando un inseguro clima institucional, frente a resultados no acertados en la organización educativa al realizar una actividad en comisiones, los integrantes no se responsabilizan de sus compromisos, manifestando culpable el promotor de tal o cual actividad, rompiendo toda buena iniciativa en sus integrantes.

### **1.4. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN**

El método de la presente investigación de acuerdo a sus peculiaridades, hipótesis y objetivo se circunscribe dentro del tipo de investigación descriptivo- propositiva. Pues el método utilizado es el socio crítico, ya que este permite a través del análisis concienzudo de la realidad problemática al asociarlo a la teoría existente de vanguardia, se puede lograr alcanzar a proponer una solución del problema, que en este caso es la propuesta de un modelo de liderazgo para un buen clima institucional. Para lograr este propósito se utilizó los siguientes pasos:

- a. **PRIMER PASO:** Análisis de la realidad problemática .Para lo cual se utilizó la técnica de observación y como instrumento se aplicó una ficha de observación.
- b. **SEGUNDO PASO :**Estudio detallado y concienzudo de las teorías
- c. **TERCER PASO:** Elaboración del Modelo.

Para este caso se siguió el siguiente diseño de investigación que es de tipo descriptivo - propositivo:



**DONDE:**

**RP** : Realidad problemática

**T** : Teoría psicopedagógica constructivista

**M** : Propuesta de Programa de creatividad

**Población y Muestra**

La presente investigación considera una muestra no aleatoria de tipo muestra - poblacional

Las técnicas e instrumentos utilizados fueron: el cuestionario que permitió la aplicación in situ .Además se utilizó la técnica del fichaje. Técnica que se usa para sistematizar las teorías que sustentan la elaboración de la propuesta de programa de

creatividad, aplicándose como instrumentos las fichas textuales.

La recolección de datos se efectuó en tres grandes momentos:

**El primero** se hizo a través de la aplicación de la técnica del cuestionario.

**En el segundo** momento se utilizó el sistema de fichaje para registrar el estudio minucioso y detallado de las teorías

**En el tercer momento** se llevó a cabo la recolección de datos.

Se utilizó la estadística descriptiva, que mediante la presentación de cuadros y grafico de barras que muestran los resultados de la investigación en su etapa diagnóstico.



## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

### **2.1. Liderazgo**

Para dar secuencia a lo que abordaré en la presente investigación, veo necesario partir de definir al liderazgo de manera general, para luego asociarlo con los propósitos de la gestión educativa, donde el directivo hoy en día se centra en administrar una escuela, más no hacer una buena escuela, la gestión no solo debe partir de tener un buen director, sino que el éxito de éste debe estar asociado a estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a la particular forma de dirigir la institución, aun prescindiendo la presencia con un matiz de liderazgo transformador que debe tener un perfil de un director de una institución educativa.

Liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo (Lorea 2003).

El liderazgo también se puede definir como el proceso de influencia social en el que una persona puede obtener la ayuda y el apoyo de otros en la realización de una tarea común.

Siendo muchos las teorías de liderazgo, pero que cada cual contempla parcialmente una realidad que es mucho más compleja, así mismo tratan de explicar o predecir los factores que facilitan este ejercicio y su influencia en el entorno donde se ejerce.

### **Corrientes Teóricas Sobre Liderazgo**

#### **Liderazgo Como Personalidad**

Según esta corriente no importa cuánto aprendizaje pueda un hombre obtener, nunca será un líder si no posee las cualidades naturales para ello. En estudios realizados en los años 30 y 40, se planteaba que el líder poseía ciertas cualidades físicas y psicológicas que determinaban su acceso a posiciones de poder y liderazgo. Suponían que las cualidades asociadas para un liderazgo efectivo eran innatas (Hennings 1966). Una cualidad se define como una característica física o psicológica específica a las cuales se puede atribuir un patrón de conducta (House y Baetz, 1990); es decir, son inferidas de

comportamientos explícitas. Según estas teorías los líderes nacen genéticamente determinados por características como: agresión, motivación, dominio y cualidades físicas como voz y altura. Desde el punto de vista de esta teoría son los genes que determinan la posibilidad de ser un líder. Esto explicaría por qué surgen tan pocos líderes (Conger, 1929). Esta teoría tipifica tres cualidades relacionadas con el liderazgo: Cualidades físicas: peso nivel de energía, apariencia y altura. Cualidades mentales: inteligencia, capacidad de conceptualizar, abstracción y análisis. Cualidades de personalidad: agresividad, extroversión, autoestima, control emocional y adaptabilidad. Basados en estas cualidades y categorías, se hallan estudios realizados por (Mann, 1959, Stodgill 1974), ambos determinaron que poseer las cualidades no garantizaba el éxito en el ejercicio de liderazgo.

### **Liderazgo Como Conducta**

Estas teorías surgen con fuerza durante los años 50. Suponían que el liderazgo se aprende a través de un conjunto de conductas. Los institutos que fomentaron esta conceptualización fueron la Universidad de Michigan y la Universidad Estatal de Ohio, las cuales identificaban dos dimensiones de comportamientos asociados con el liderazgo, una de “**consideración**” y la otra de “**iniciación de estructura**”. La primera se refiere a la confianza mutua y apertura comunicacional, respecto al subordinado y sus necesidades; la segunda se refiere a comportamientos en donde los supervisores organizan y definen las actividades y su relación con el grupo (Halpin y Winer, 1957).

El estilo de liderazgo centrado en las tareas y el estilo de liderazgo centrado en las relaciones con el subalterno eran las tipologías de liderazgo (Likert, 1967), la primera para ejercer el liderazgo se basaba en la coerción, premio para influir el comportamiento del empleado y la otra centrado en las necesidades del subalterno mediante la creación de un ambiente de trabajo basado en el apoyo.

Esta teoría supone la efectividad del líder depende del entrenamiento, su comportamiento dejando de lado la influencia del contexto.

## **Liderazgo Transformacional**

Durante las últimas décadas, surge la nueva generación de las teorías, cuyos exponentes ( Bennis y Nannus, 1985, kotter, 1990 y Bass 1995), se refieren al liderazgo como visionario, carismático, inspiracional y transformacional. En contraste con las teorías ya citadas que en cierto modo se basaban en gerencia científica, toma de decisiones racionales y psicología conductual; las nuevas teorías se basan en conceptos como autodesarrollo, responsabilidad social, elevación de las expectativas y conciencia de los subalternos, facultación, visión compartida, compartir poder y dejarse influenciar por los subalternos.

Según Avolio y Bass (1988, 1990). El concepto de liderazgo transformacional incluye cuatro componentes que se interrelacionan: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individual. Los líderes carismáticos son muy estimados, son modelos que otros tratan de emular aliándose con ellos alrededor de una visión, propósito común y visión, los líderes inspirados proveen significado y optimismo sobre la misión y su posible alcance. Sin embargo, los seguidores no necesariamente buscan emular a estos líderes, siendo esta la principal diferencia con los líderes carismáticos.

Los líderes que estimulan intelectualmente alientan a las personas a cuestionar presunciones básicas y a considerar nuevas perspectivas. Los líderes que consideran individualmente a sus subalternos, diagnostican las necesidades de éstos para llevarlos a niveles más altos.

El liderazgo transformacional influye sobre sus seguidores para que trasciendan sus propios intereses por el bienestar del grupo, organización o comunidad, al mismo tiempo que aumentan las expectativas sobre sus propias habilidades y su deseo de asumir riesgos ( Bass y Avolio, 1993, Burns, 1978).

Esta teoría fundamenta la buena comunicación que debe haber entre los integrantes de una organización para un liderazgo efectivo, considerando así mismo el carisma del líder.

## **Liderazgo Humanista**

Es una tendencia contemporánea, sostienen que los líderes no son personas fuera de lo normal, pues son personas absolutamente normales, por ello la posibilidad de ejercer el liderazgo forma parte de la capacidad del ser como persona. Cualquier persona por el hecho de serlo tiene la potencialidad de convertirse en líder (Kouzes y Posner, 2001), afirman que la gente normal puede llegar a ser líder y argumentan que el liderazgo es un conjunto prácticas observables que se pueden aprender.

La particularidad del liderazgo humanista es la capacidad de enseñar a los demás. El líder humanista es pedagogo, educa a los demás, se ejerce desde el ejemplo constante y diario. El ejemplo, a corto y largo plazo, genera credibilidad y confianza, aspectos fundamentales para que los demás aprecien el valor de las acciones humanas. Transmite seguridad en lo que se hace. El humanista se hace prescindible, por ello prepara a aquella persona que pueda relevarle. Su sentido de responsabilidad le lleva a actuar de este modo.

El ejercicio de un liderazgo humanista requiere de “siete ces” que son: coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia.

Esta teoría fundamenta que el liderazgo requiere de un conjunto de prácticas observables que se puede aprender y la eficacia depende de la gestión que debe lograr el líder.

### **El Liderazgo Interior**

Durante la presente década frente a la necesidad de afrontar la eclosión tecnológica y los cambios macroeconómicos, nace el liderazgo interior, el cual se basa en los principios y valores que determinan la grandeza primaria y secundaria en la conducta de un líder.

En primera instancia el concepto de liderazgo interior es aplicado a la educación, ésta teoría aborda los valores en sentido primario y secundario. La grandeza primaria tiene que ver con la ética del trabajo, la integridad, el tratamiento a los demás, la motivación y el grado de iniciativa de la persona. También está relacionado con la personalidad, la colaboración, el talento, la

creatividad y la disciplina de una persona. Se mide por el apego a lo intemporal y a los valores universales. Por su parte la grandeza secundaria se mide por la comparación entre las personas y se refiere a: los cargos o títulos, con los premios, con la riqueza, la fama, las graduaciones o los logros poco corrientes.

Stephen M.R. Covey (2009). Se atribuye que algunas personas tienen ambos tipos de grandezas, sin embargo hay situaciones en las que una persona tiene grandeza secundaria y debe cultivar la grandeza primaria y viceversa.

El liderazgo basado en el principio y valores universales es totalmente compatible con los hábitos de las personas altamente efectivas. Siendo éstos hábitos que debe caracterizar como personas efectivas:

- Ser proactivo
- Empiece con un fin en mente.
- Establezca primero lo primero.
- Pensar en ganar – ganar.
- Procure primero comprender y después ser comprendido.
- La sinergia.
- Afile de sierra.

Con los cambios sociales, económicos y toda índole que sucede diariamente y que inciden en el clima de las organizaciones. Es importante contar con personas que posean controles internos, que perciban las condiciones ambientales y que elaboren pensamientos y acciones estratégicos – proactivos. La importancia de este tipo de liderazgo se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, como consecuencia de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

## 2.2. Tipologías De Liderazgo

El desenvolvimiento de los líderes dentro de las organizaciones puede presentarse en tipologías diversas, caracterizándose como autoritarios, paternalistas, Laissez- faire, democráticos y participativos ( Lippit y White, 1943), quienes como los seguidores de la obra de Lewin y tomando punto de referencia proponen estas clasificaciones:

**Liderazgo autoritario.** El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional del líder al subordinado.

**Liderazgo democrático.** El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

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

Así mismo según la influencia de sus seguidores el liderazgo puede ser transaccional y transformacional.

**Liderazgo transaccional.** Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.

**Liderazgo transformacional o carismático.** El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

### **2.3. Concepción De Clima Institucional**

El concepto de clima institucional proviene originalmente del trabajo de Lewin (1936), quien demostró que el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta. El término situación global en estudio se refiere a la persona y a su ambiente psicológico (o de comportamiento). Ese ambiente es percibido e interpretado por la persona. Es decir, la conducta es una función de la interacción entre persona y ambiente.

El clima institucional constituye una configuración de las características de una organización así como las características personales de un individuo que pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima institucional influye en el comportamiento del individuo, en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima institucional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico ( Brunet, 1999).

El clima también es importante en el desarrollo de la organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida no es evolutiva harán que la empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable (Brunet, 1999).

El concepto de clima emite una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder del liderazgo, el conflicto las comunicaciones. Debido a esta multidimensional, se ha llegado sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de ésta, debido a que, así como las características personales en individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de las características de ésta (Rodríguez, 2005)

Clima institucional en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que esto se da, las relaciones interpersonales que tienen

lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afecta dicho trabajo. Es decir el clima organizacional en esta perspectiva ha de ser entendido como el conjunto de operaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. (Rodríguez, 2005).

El clima institucional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional (Chiavenato, 1994).

El clima es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y relaciones (Gan y Berbel, 2007).

El clima institucional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.(Martínez, 2003). También señala (Martínez, 2003), convergen en el clima los siguientes factores: comportamientos, estructura de la organización, rendimiento y procesos organizacionales.

El clima institucional son todas aquellas percepciones que tiene el trabajador sobre la condición y el ambiente de trabajo. Percepción que fluiría en el rendimiento propio y en logro de los objetivos estratégicos de una empresa. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral, los logros de los objetivos estratégicos y media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Así mismo, uno de los factores que inciden en el clima organizacional es el estilo de liderazgo, sin embargo, antes de hacer cualquier gestión es bueno centrar el tipo de liderazgo a establecer en seno de una organización.



## **Tipos De Clima Institucional**

### **Clima De Tipo Autoritario.**

Pueden ser del tipo:

#### **Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima la dirección no les tiene confianza a sus miembros. Las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen de forma puramente descendente. Los estudiantes trabajan en una atmósfera de miedo, castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanecen en los niveles psicológicos y de seguridad. Los procesos de control son fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que de forma de directrices y de instrucciones específicas.

#### **Autoritarismo paternalista**

La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Las recompensas y algunas veces los castigos, son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con la condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. El control, en la cúspide.

### **Clima De Tipo Participativo**

Pueden caracterizarse de tipo:

#### **Consultivo**

La dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los empleados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos

ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo, con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### **Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de los niveles. La comunicación no solo es ascendente y descendente sino que se da de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación e integración, por el establecimiento de los objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Se conserva una clara relación de amistad.

## **2.4. Dimensiones que explican el clima existente.**

El clima institucional influye positivamente o negativamente en el logro de las metas y en la felicidad de los trabajadores. Las dimensiones que explicarían el clima existente dentro de una determinada organización o empresa son nueve (Lewin, 1936), citado por (Méndez, 2005) y representa por las siguientes dimensiones expresados en el cuadro.

Dimensiones	Definiciones
Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que recibe es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en su trabajo.
Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
Desafío	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en la organización promueve la aceptación de los riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y en buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de una organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros trabajadores del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
Estándares	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis en que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
Conflictos	Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen

	enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro de un grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de su organización.

### **Factores esenciales para un buen clima.**

El clima institucional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad y logro de metas. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la institución, con los recursos que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

La dirección, y sus sistemas de gestión son las que propician el terreno adecuado para un buen clima, así como las políticas de personal, el uso de técnicas precisas. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Aquí se presentamos 10 factores que serán esenciales para fomentar y cuidar el desarrollo de un clima institucional y laboral adecuado:

**a.- Condiciones físicas.**-Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales que dispone la institución para que los trabajadores desarrollen su trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los materiales, etc.

**b.- Independencia.**-La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier trabajador disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

**c.- Implicación.**-Se refiere al grado de entrega de los trabajadores hacia la institución. Es muy importante que sepas que la mejor forma de generar implicación en los trabajadores es a través de un liderazgo eficiente y unas condiciones laborales aceptables. Si no se consigue hay riesgo de abandono y ausentismo laboral.

**d.- Igualdad.**-Este es un valor que mide si todos los miembros de una organización son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza y el rencor.

**e.- Liderazgo.**-Es muy importante la capacidad de los líderes para relacionarse con sus trabajadores o colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada trabajador o colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la institución y que permite y fomenta el éxito.

**f.- Relaciones.**-El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una institución trasciende fuera y es percibida por los usuarios y clientes.

**g.- Reconocimiento.**-Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente. Lo más recomendado para evitar esta situación es que la institución cuente con un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho.

**h.- Remuneraciones.**-El sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. La asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Para lograr expectativas deben existir parámetros de eficacia con resultados que sean medibles para fomentar el esfuerzo personal.

**j.- Organización.**-La organización hace referencia a la existencia de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo, para lograr las metas de los proyectos cada trabajador debe ser ubicado en su puesto según sus competencia, así habrá mejores resultados en la productividad.

**k.-Otros factores.**-La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el trabajo, los horarios, entre otros, son factores que también inciden fuertemente en el clima laboral.

### **Factores que influyen negativamente en el Clima Institucional**

Son muchos los factores que conforman el clima institucional y hay que gestionarlos de forma adecuada:

**Comunicación:** La falta de comunicación vertical y horizontal, o una comunicación sesgada donde no se informa suficientemente a los trabajadores de los cambios que tienen lugar en la organización, de la situación de la misma, se transforma en una falta de confianza en los cargos y en sus decisiones. Los trabajadores comienzan a sentirse desplazados, fuera de lugar y descende su compromiso con los objetivos organizacionales.

**Reconocimiento del trabajo:** En muchas organizaciones los superiores exageran con sus trabajadores cuando hacen algo mal. No reconocer nunca el trabajo bien hecho por un trabajador, creando una desmotivación por lo tanto dejará de sentirse cómodo al realizar esa actividad, no tendrá ganas de acudir a su puesto de trabajo y creará un mal clima laboral, además de afectar a la productividad de la persona.

**Lugar de trabajo:** Contar con unas características medioambientales negativas en el lugar de trabajo, como pueden ser una iluminación insuficiente, ruido ambiental, mala distribución de los espacios, una mala ubicación de las personas y de los objetos de trabajo, hacen que los trabajadores no se sientan cómodos en el lugar de trabajo, lo que repercute negativamente en su productividad y en la calidad de sus tareas.

**Estilo de Liderazgo:** Un líder autoritario que ejerce su poder a la hora de tomar decisiones, que no cuenta con la opinión de sus trabajadores, que no deja libertad a la hora de hacer una actividad o tarea, genera un clima negativo, de

desmotivación. Los trabajadores se sienten observados continuamente y no pueden expresar sus ideas libremente, lo que se traduce en una falta de compromiso con los objetivos a alcanzar.

## **2.5. Teoría de Stephen Covey.**

En el libro: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Recomiendan 7 hábitos a seguir, con los que se lograrán con los tres primeros hábitos la victoria personal o sea la independencia, y cuando se haya logrado está se podrá lograr la interdependencia o victoria pública que se basa en los hábitos del 4 al 6, y el hábito 7 que es una revisión periódica de nuestras metas, y de nuestro estado en todos los aspectos mental, físicos, espiritual y social. Los 7 hábitos son:

**Victoria personal, independencia.** El primero es la cualidad que nos da la posibilidad de escoger como responderemos a cada situación, de discernir de qué manera, según nuestros principios y valores, actuaremos en forma correcta o incorrecta. Para poder empezar ese cambio, el primer paso será cambiar los paradigmas (es la forma en que vemos al mundo, a nuestra realidad) que se nos inculcaron, que debemos de dejar de creer en el mundo que nos crearon nuestros padres y la sociedad, para poder empezar a crear nuestra propia realidad, nuestros propios paradigmas, valores y principios, quiere decirnos que los que nos hieren o dañan no es lo que sucede o hace la gente, sino nuestra respuesta a lo que nos sucede, a la interpretación de nuestra realidad.

En el segundo hábito nos habla de tener un fin en mente porque, debemos empezar primero con una imagen en la mente, para crear algo primero se tiene que imaginar el cómo será, cómo se sentirá, en sus consecuencias posibles, para poderlo acercar lo más posible a la realidad. Para lograr una meta efectiva se tiene que pensar donde se quiere llegar estar y cómo podemos llegar por lo que nuestro fin debe ir según los roles que desempeñamos.

En el tercer hábito se trata de darle a las cosas su verdadera importancia para nuestras vidas y metas. Lo importante se define como una actividad que dará aportación a nuestra meta, quedará buenos resultados según nuestro propósito.

Estos puntos se deben de construir basándose en la coherencia con nuestro fin, con nuestras prioridades y deseos; en el equilibrio con todas las áreas importantes de nuestras vidas, dándole tiempo a cada una.

Para poder delegar en forma encargados se necesita:

- Que los resultados a los que se desea llegar sean comprendidos por las dos partes.
- Poniendo directrices que son parámetros en los que se debe operar.
- Darle a conocer los recursos disponibles que tiene para el fin.
- Rendición de cuentas en las que se verá si los resultados siguen las normas rendimiento.
- Por último que sea responsable de las consecuencias.

Victoria pública, interdependencia

Los siguientes hábitos tratan de cómo relacionarse efectivamente con la gente que te rodea, por la construcción y reparación de las relaciones que tenemos. Para construir estas emociones debemos:

- Comprender al individuo, saber lo que es importante para la otra persona.
- Prestar atención a las pequeñas cosas.
- Mantener el compromiso y tus promesas.
- Aclarar las expectativas, hablar con lo que en realidad se quiere decir.
- Demostrar integridad personal, adecuar nuestras palabras a la realidad.
- Disculparse sinceramente cuando realiza un error que dañe a la otra persona.
- Usar las leyes del amor y las leyes de la vida.

El cuarto hábito nos dice buscar el éxito mutuo para llegar a un camino superior. Hay diferentes modelos a seguir sobre todo entre las relaciones que existen en una empresa como son gano/pierdes, que es conseguir algo a expensas de otro, y su contraposición pierdo/ganas estas personas adoptan este modelo para poder agradar o apaciguar en la situación. Pero lo único a que llegan este tipo de modelos es al pierdo/pierdes por que a largo plazo al querer imponer una cosa al otro, se llega a una relación vacía o totalmente se pierde.

Para lograr este modelo se necesita:



- Carácter: tener la integridad, madurez (capacidad para expresar los propios sentimientos y convicciones combinadas con el respeto por los sentimientos y pensamientos de los demás) y tener una mentalidad de abundancia, pensar que hay bastante para que todos compartan una parte.
- Relaciones: que se tenga confianza, se escuche, se esté abierto a cualquier idea, a poderse expresar libremente.
- Acuerdos: poder delegarse en forma encargados.
- Sistema: seguir un método según lo planteado.
- Procesos, se debe seguir un modelo para llegar a construir el ganar/ganar que son:
  - Contemplar el problema desde el otro punto de vista.
  - Identificar las cuestiones claves, lo que construirá el fin mutuo.
  - Definir los resultados para los dos aceptables.
  - Identificar las nuevas soluciones para alcanzar lo aceptable.

Quinto hábito comprender primero y después ser comprendido. Escuchar significa poder diagnosticar antes de prescribir, comprender profundamente.

En el escuchar autobiográfico están:

- Evaluación: el estar de acuerdo o no con la situación.
- Sondeo: formular preguntas según nuestro marco de referencia.
- Consejo: sobre la base nuestra propia experiencia.
- Interpretación: descifrar a alguien, explicar sus motivos, su conducta, sobre la base de nuestros propios motivos y conductas.

Para escuchar verdaderamente se necesita:

- Imitar el contenido: decir lo que el otro está diciendo con las mismas palabras.
- Parafrasear con el contenido: decir con las propias palabras lo que quiere expresar el otro.
- Reflejar sentimientos: saber el sentimiento que quiere expresar.
- Parafrasear el contenido con el sentimiento que refleja.

El sexto hábito se trata sinergizar que es conjuntar todos los hábitos anteriores en uno solo, conjuntándose también con las personas que lo rodean porque de ideas

divergentes producen ideas mejores y superiores a las ideas individuales, que pueden hacer aparecer una solución con la que ambos se benefician.

Para poder conjuntar fuerzas se debe valorar las diferencias de las otras personas porque ellas nos pueden enseñar o mostrar la manera en que ven su realidad, con lo que acrecientan nuestro conocimiento.

El séptimo hábito se hay que darle renovación o mantenimiento a todos los aspectos que nos mantienen vivos .Los cuatro aspectos que debemos de cuidar son:

- Físicos: alimentarse con los alimentos correctos, descansar lo suficiente y hacer ejercicio con regularidad (resistencia, flexibilidad, fuerza).
- Espiritual: nuestros valores. Cuando dedicamos tiempo a vernos a nosotros, a ver nuestras metas, nos renueva.
- Mental: examinar los progresos de vida, en el marco de otros paradigmas y de las interrogantes y propósitos de mayores alcances.
- Social (emocional): “El servicio es la renta que pagamos por el privilegio de vivir en estas tierras”, esto significa influir en personas positivamente, dejar tu huella.

## CAPITULO III

### RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

#### 3.1. Resultado N° 01: Caracterización del clima institucional.

Con el propósito de diagnosticar el clima institucional entre los trabajadores de la Institución Educativa N° 18322 “Abraham López Lucero”, se aplicó una encuesta, cuyas dimensiones estaban referidas a caracterizar la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad de la situación real institucional. Los resultados consolidados de la encuesta según la dimensión de la variable dependiente se presentan a continuación, cuyas preguntas del cuestionario se han valorado para caracterizarlo según la siguiente escala:

Casi nunca (1), A veces ocurre (2), Frecuentemente ocurre (3) y casi siempre ocurre(4)

CUADRO N° 01

#### Dimensión: Estructura

Población encuestada : 36 trabajadores

Criterios	Valoración			
	1	2	3	4
Las reuniones de los profesores y administrativos están organizados por un acuerdo muy rígido.	10	13	5	8
El director se da el tiempo necesario para preparar informes administrativos y otros.	7	10	12	7
Los materiales y/o herramientas están a la mano para ser usados oportunamente.	8	17	7	4
El director se aparta un poco del reglamento para ayudar personalmente a sus profesores y/o administrativos en el desempeño de sus funciones y tareas.	4	23	6	3
Los trabajadores encuentran en el director un modelo.	12	13	6	5

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la Institución Educativa N° 18322 “Abraham López Lucero”

**INTERPRETACIÓN:** En el cuadro se observa que según la valoración del cuestionario referido a la estructura, el director a veces toma medias flexibles frente a casos administrativos.

#### CUADRO N° 02

##### **Dimensión: Responsabilidad**

Población encuestada : 36 trabajadores

Criterios	Valoración			
	1	2	3	4
El director comprueba la competencia de los profesores y/o administrativos en las materias que desempeñan.	4	10	13	9
El director demuestra su experiencia al enfrentar los problemas de la institución.	4	7	15	10
Requieren presión los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones.	13	5	12	6
El director se escuda siempre en las normas de la institución.	6	14	8	8
El trabajo es agobiador en esta institución.	8	17	6	5
A los profesores y administrativos se les pide trabajo extra.	3	19	6	8
En las reuniones de los trabajadores existe el ambiente de hacer las cosas y realizarlas efectivamente.	4	16	9	7

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la Institución Educativa N° 18322 “Abraham López Lucero”

**INTERPRETACIÓN:** En el cuadro se observa que según la valoración de los criterios existe responsabilidad pero con frecuente presión los trabajadores en la Institución Educativa en el cumplimiento de sus funciones.

### CUADRO N° 3

#### Dimensión: Relaciones

Población encuestada : 36 trabajadores

Criterios	Valoración			
	1	2	3	4
Los mejores amigos de los trabajadores son colegas de la misma institución.	8	15	8	5
El director ayuda a los trabajadores a resolver sus problemas personales.	7	16	7	6
El director ayuda personalmente a los profesores y administrativos en sus problemas.	8	14	10	4
El director hace críticas constructivas.	3	6	13	14
Los profesores y/o administrativos conversan de cosas personales con otros colegas.	6	15	9	6
Los profesores y/ administrativos en las reuniones abordan los problemas desde un punto de vista personalista.	16	9	5	6
Las tareas y/o trabajos son realizados individualmente sin consultarse entre ellos.	15	17	3	1
A los profesores y administrativos les cuesta ser atendidos por el director.	23	7	5	1
Hay considerable alegría cuando los profesores se reúnen informalmente.	4	20	6	6
Los trabajadores hacen vida social en grupos pequeños de forma excluyente.	11	18	3	4
El director toma en cuenta las preferencias de los profesores en la distribución de grados y secciones.	7	7	10	12
Los trabajadores tratan de obtener un trato preferencial de parte del director.	7	13	10	6

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la Institución Educativa N° 18322 “Abraham López Lucero”

**INTERPRETACIÓN:** En el cuadro se observa que según la valoración de los criterios sobre las relaciones personales, ocasionalmente ocurre la integración, presentando una muestra muy considerada fragilidad en relaciones personales dentro de la institución Educativa.

## CUADRO N° 4

### Dimensión: Conflictos

Población encuestada : 36 trabajadores

Criterios	Valoración			
	1	2	3	4
Los modales de los profesores y administrativos en esta institución son ocasión de conflictos.	8	26	1	1
Hay grupo minoritario que se opone a la mayoría.	7	10	5	14
Los trabajadores manejan éticamente los acuerdos internos.	9	11	9	7
El director corrige los errores de los trabajadores.	11	13	8	4
El grupo mayoritario de los trabajadores ejerce presión sobre los demás miembros que no están de acuerdo con ellos.	8	10	11	7
El director ayuda a los trabajadores a solucionar los pequeños desacuerdos.	4	10	12	10
Los profesores y administrativos interrumpen a los otros colegas cuando están hablando en las reuniones.	8	10	11	7
Cuando el director critica propone soluciones.	7	8	11	10
Los profesores y/o administrativos disputan cuando hablan en las reuniones.	9	13	7	7
Los profesores de esta institución educativa se las arreglan sus problemas solos sin tener a quien recurrir.	8	21	2	5

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la Institución Educativa N° 18322 “Abraham López Lucero”

**INTERPRETACIÓN:** En el cuadro se observa que según la valoración de los criterios relacionados a ocasionar conflictos, los modales de los trabajadores no son tan propicios para un fortalecimiento duradero de un clima institucional favorable, se muestra latente un posible el surgimiento de un quiebre en el clima institucional.

## CUADRO N° 5

### Dimensión: Identidad

Población encuestada : 36 trabajadores

Criterios	Valoración			
	1	2	3	4
Te sientes identificado con la Institución Educativa.	2	1	16	16
Te sientes contento con tu trabajo en la Institución Educativa.	3	3	15	15
El director conduce la Institución Educativa como una empresa.	9	11	10	6
Los profesores organizan espontáneamente actividades extracurriculares.	7	13	9	7
El director es el primero en participar de las actividades programadas.	3	12	14	7
Los profesores y administrativos hablan de cambiarse a otra institución.	17	8	7	4
El director propicia el consenso de ideas.	3	8	12	12

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la Institución Educativa N° 18322 “Abraham López Lucero”

**INTERPRETACIÓN:** En el cuadro se observa que según la valoración de los criterios relacionados con la identidad, casi el 50% de los trabajadores se identifican con la Institución educativa.

## CUADRO N° 6

### Dimensión: Cooperación

Población encuestada : 36 trabajadores

Criterios	Valoración			
	1	2	3	4
Los profesores y administrativos se interesan por ayudarse mutuamente frente a problemas personales.	9	13	8	6
Los profesores y administrativos colaboran cuando se les necesita	0	7	18	11

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la Institución Educativa N° 18322 “Abraham López Lucero”

**INTERPRETACIÓN:** En el cuadro se observa que según la valoración de los criterios relacionados con la cooperación no hay una totalidad de trabajadores que colaboran y que se ayuden mutuamente.

## CUADRO N° 7

### Dimensión: Desafío

Población encuestada : 36 trabajadores

Criterios	Valoración			
	1	2	3	4
El espíritu de los trabajadores es alto.	1	7	17	11
Los profesores y administrativos llevan a cabo su tarea con gran empuje, vigor y gusto.	1	6	14	15
El director se asegura que los trabajadores rindan al máximo.	3	6	14	13
El director habla insistentemente de las metas que hay que cumplir.	0	9	16	11
Para los profesores el director es una fuente de ideas innovadoras.	4	17	10	5



**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de la Institución Educativa N° 18322 “Abraham López Lucero”

**INTERPRETACIÓN:** En el cuadro se observa que según la valoración de los criterios relacionados al desafío de 36 trabajadores el espíritu de trabajo y buscan lograr frecuentemente las metas entre 16 y 17 trabajadores de la Institución.

### **3.2. RESULTADO 2: MODELO DE LIDERAZGO Y CLIMA INSTITUCIONAL**

El comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
  - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
  - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.
  - 2.1. Sistema III. Consultivo.
  - 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como

fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

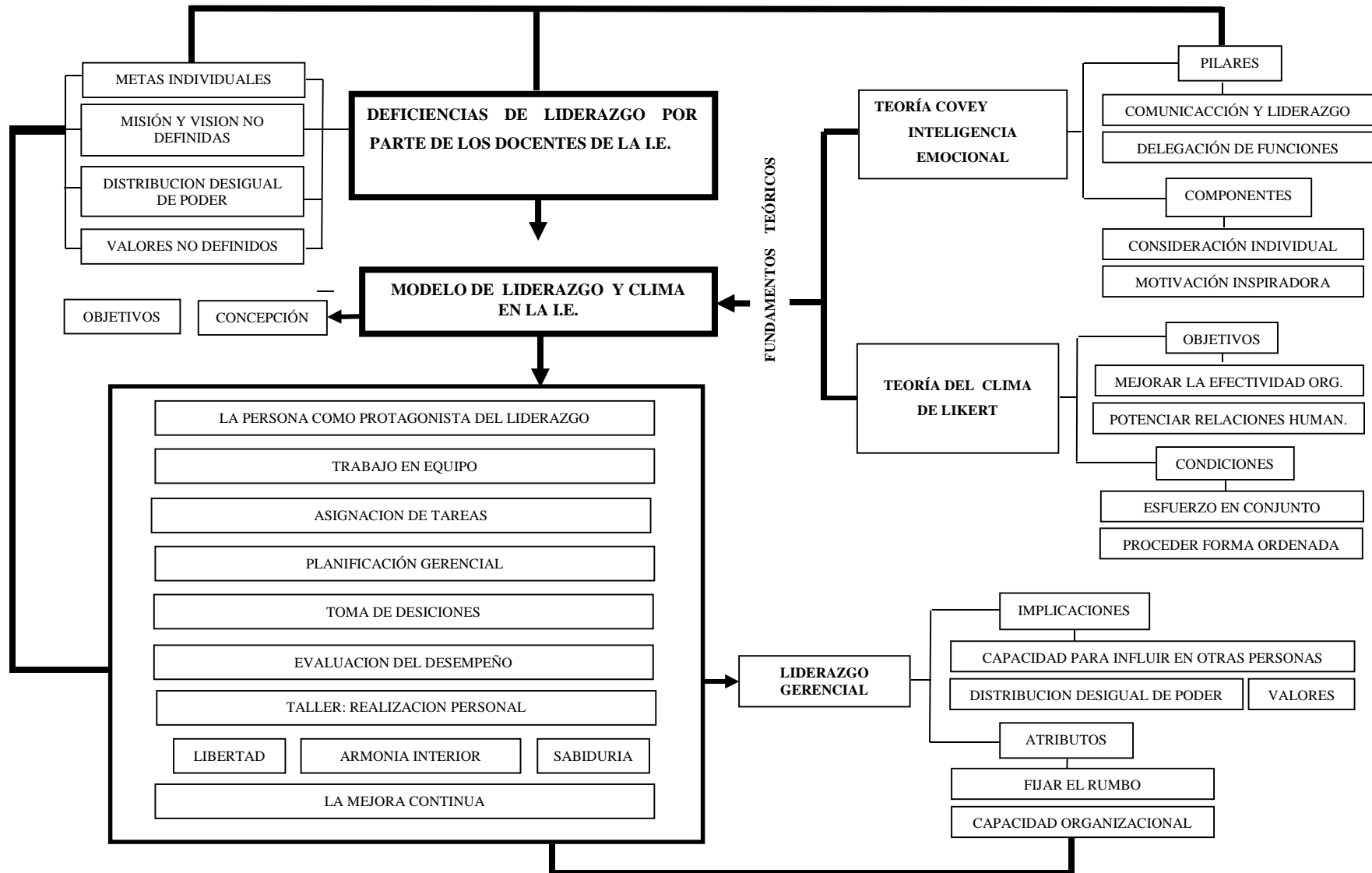
Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

## MODELO TEÓRICO PARA UN MODELO DE LIDERAZGO Y CLIMA



### **3.3. RESULTADO 3: CONSTRUCCIÓN DEL MODELO**

#### **Objetivos del modelo**

- Generar capacidad de cambio a través de la aprensión de aptitudes.
- Planificar, organizar, evaluar y controlar el proceso de vinculación escuela – comunidad.
- Lograr la vinculación escuela – comunidad a través de proyectos, redes y alianzas.
- Establecer la permanencia del cambio a través de la motivación interna e incentivos.

#### **3.3.1. Fundamentos**

##### **a) Pedagógicos**

El aprendizaje de los docentes se desarrollará de manera democrática, con una participación activa y responsable, generando consensos y tomando decisiones conjuntas; será también crítico y reflexivo donde se hará uso del pensamiento divergente, con capacidad para discrepar, cuestionar, emitir juicios de valor, afirmar y argumentar sus opiniones y analizar reflexivamente diversas situaciones; otra característica, creativo e innovador, que busque soluciones, alternativas y estrategias originales; comunicativo, a través del diálogo; organizado, planificando su tiempo y actividades; proactivo, siendo capaz de enfrentar con energía, seguridad e iniciativas diversos problemas ; investigador, capaz de buscar información y analizarla y por último cooperativo, capaz de compartir las tareas de manera efectiva y en equipo.

##### **b) Epistemológicos**

El conocimiento sobre la gerencia de los procesos de vinculación de la escuela con la sociedad se construirá haciendo uso de diversos instrumentos y técnicas: la observación es una de ellas con la cual se pretende recoger información sobre el objeto de estudio, es un método de percepción sistemático y de descripción de las manifestaciones socio psicológicas de la personalidad y del grupo, permite el conocimiento, mediante el registro de los índices objetivos de comportamiento: expresiones

verbales, los gestos, formas de proceder, otras, así como características del medio en que tiene lugar el comportamiento y las circunstancias en que se producen.; también se hará uso de la descripción, cuando se analice la realidad a través de una guía de observación y luego se clasificarán los principales hallazgos. Durante todo el proceso de aplicación del modelo se validará la hipótesis planteada.

Se plantea un modelo basado en la gerencia educativa y sus cuatro componentes planificación, organización, dirección y control; como tema transversal al modelo la inteligencia emocional, especialmente lo referido a la aprensión de aptitudes. La capacitación a través de talleres será uno de los principales recursos, todo el trabajo se realizará en equipo.

### **c) Filosóficos**

La vinculación de la escuela con la comunidad se basa en ciertos principios filosóficos:

La axiología y la importancia de los valores, especialmente educativos; el esencialismo que promueve el crecimiento intelectual individual y la formación de una persona competente; el reconstructismo para mejorar y reconstruir la sociedad, educación para el cambio y reforma social; el pragmatismo que plantea la socialización del individuo y la trasmisión del acervo cultural del hombre a las nuevas generaciones.

### **3.3.3. Características del modelo**

#### **a) Teorías**

La primera teoría que sirve de base es “**el desarrollo organizacional**”, esta teoría busca y promueve permanentemente el cambio planeado, basado en intervenciones, en que la colaboración entre los miembros de la organización es posible, específicamente dentro del desarrollo organizacional se ha tomado la teoría de Kurt Lewin basándose en dos momentos que plantea descongelamiento o necesidad de cambio y el congelamiento que es lograr que el cambio se establezca en la persona.

La segunda teoría que ayuda al modelo, es “**la inteligencia emocional**” de Daniel Goleman, se ha tomado de esta teoría la que corresponde a las aptitudes que una persona debe poseer o aprender para

tener éxito laboral, las principales aptitudes tomadas son: las primeras basadas en el autodomínio (iniciativa, optimismo, autoevaluación, afán de triunfo e innovación); las siguientes basadas en las relaciones (aprovechar la diversidad, influencia, comunicación, liderazgo y capacidad de trabajar en equipo).

La teoría de Covey donde plantea los 7 hábitos, los tres primeros hábitos se refieren a la victoria personal o sea la independencia, y cuando se haya logrado está se podrá lograr la interdependencia o victoria pública que se basa en los hábitos del 4 al 6, y el hábito 7 que es una revisión periódica de nuestras metas, y de nuestro estado en todos los aspectos mental, físicos, espiritual y social.

### **b) ¿Qué se propone?**

Mediante la aplicación del modelo se desarrollarán habilidades en los directivos y docentes, entendidas la habilidad como la aptitud, talento para desarrollar una tarea, entre las habilidades a desarrollar están: comunicación, asertividad, relaciones interpersonales, toma de decisiones y pensamiento creativo y crítico.

También se desarrollarán competencias, entendida como la capacidad de aplicar resultados del aprendizaje a un determinado concepto, no está limitada a aspectos cognitivos, abarca aspectos funcionales (habilidades sociales y organizativas) y valores éticos. En la competencia se integra el saber ser, hacer y conocer.

### **c) Contenidos**

Uno de los contenidos a trabajar es la inteligencia emocional, y sus cinco elementos y dentro de ellos las aptitudes que debe tener una persona en una empresa u organización. Estos elementos y aptitudes son: conocimiento de uno mismo (autoevaluación), motivación (aptitud de afán de triunfo, de compromiso, de iniciativa), autorregulación (aptitud de innovación), empatía (aptitud para aprovechar la diversidad) y destreza para las relaciones (aptitud para la comunicación, liderazgo, colaboración y cooperación y habilidades de equipo); otro contenido a trabajar es el desarrollo organizacional de Kurt Lewin y sus dos momentos: necesidad de cambio y re congelamiento; el siguiente es la forma como se puede vincular

la escuela con la comunidad a través de proyectos productivos, la formación de alianzas y redes intersectoriales; la gerencia educativa también estará presente con sus cuatro momentos: planeación, organización, dirección y control.

#### **d) Metodología**

En un primer momento se presentará el proyecto a la municipalidad, UGEL u otra institución para lograr comprometerlos y buscar su apoyo económico; en un segundo momento se realizará una pasantía con los docentes a una institución que tenga buenos vínculos con la comunidad; a continuación se ejecutarán los talleres sobre inteligencia emocional y específicamente sobre las aptitudes que debemos poseer dentro de nuestro centro de trabajo. Además se capacitará en temas referidos a: proyectos productivos, formación de alianzas y redes intersectoriales e interescolares. Producto de las capacitaciones se obtendrán los proyectos a trabajar con la comunidad y luego se ejecutarán; finalmente se evaluará el trabajo y se entregará incentivos a los participantes.

#### **3.3.4 DESCRIPCIÓN DEL TALLER DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL**

El desarrollo del taller de liderazgo institucional consiste en el desarrollo y aplicación de estrategias, las mismas que comprenden talleres y debates, y las cuales pasamos a describir.

##### **PRESENTACIÓN**

El docente facilitador se presentará ante el grupo de trabajo, explicando brevemente los objetivos que se quieren lograr con el taller:

La presentación del docente facilitador se realizará tomando en cuenta dos fines muy importantes, el primero, establecer cierto grado de empatía y confianza con el grupo; y dar algunos alcances para que el grupo comprendan el enfoque y dirección que se busca dar al taller.

## **ESTRATEGIA 1**

### **ESTRATEGIA PARTICIPATIVA DE PRESENTACIÓN**

El docente facilitador dará indicaciones, buscando en todo momento establecer un nivel adecuado de empatía.

#### **Objetivo**

La presentación de todos los miembros del grupo y el establecimiento de un clima de confianza.

#### **Desarrollo**

El docente facilitador dará la instrucción de formar parejas. Luego, pedirá a los integrantes que conversen y se conozcan a un nivel básico (datos como nombres, edad, comida, etc.).

Luego, los participantes deberán presentarse uno a uno frente al grupo para lograr un nivel superior de familiaridad.

#### **Taller**

El docente facilitador dará alcances sobre las instituciones educativas urbanas y rurales en el país, cómo se formaron y sus características comunes.

Luego, se brindará un espacio a los participantes para desarrollar un conversatorio que gire sobre sus impresiones con respecto a sus respectivos roles y funciones dentro de la institución educativa y para con la comunidad donde se encuentran.

Este modelo está constituido por 8 talleres presenciales.

#### **Objetivo**

Mejorar el clima institucional a través de un Modelo de Liderazgo

#### **Talleres**

En el desarrollo del Programa educativo se tendrá en cuenta lo siguiente:

#### **1. Taller: Sensibilización**

##### **Objetivos**

- crear clima de acercamiento y participación.



- Crear actitudes de apertura, dialogo confianza y aceptación.
- Romper la ansiedad ante una situación nueva.

### **Actividades**

Con los participantes realiza un proceso de comunicación a través de tarjetas, empleando la técnica de lluvia de ideas: tema problemas de la dirección.

### **Taller: “Comunicándome adecuadamente”.**

#### **Objetivo**

- Identificar el nivel de desarrollo de la comunicación.
- Proponer actividades para desarrollar la habilidad social de comunicación.

#### **Temática**

- La comunicación.
- Aprendiendo a escuchar.

#### **Actividades**

##### **A) Inicio**

El docente expone una determinada situación de comunicación en la Institución Educativa.

El facilitador preguntará a los participantes ¿Qué han observado en el ejemplo? Pedir comentarios .¿Suceden situaciones parecidas en su Institución educativa? Solicitar comentarios ¿Qué hacemos, cómo actuamos o respondemos?. Dar ejemplos, indagar sobre sentimientos y emociones haciendo la siguiente pregunta ¿Cómo nos sentimos cuando cometemos una falta o nos critican justamente?

##### **B) Desarrollo**

El facilitador explica el tema: Aserción negativa

Indicar que formen 5 grupos, según el número de participantes.

Señalar que cada grupo elaborará dos respuestas que contengan aserciones negativas

- a) El director le llama la atención a un docente por no haber entregado las programaciones de las sesiones.
- b) El director le llama la atención a un docente por haber faltado a clases 2 días, sin ninguna comunicación.

Los docentes en grupos, planifican y se organizan para presentar una dramatización en el cual se pueda observar y desarrollar la aserción negativa.

### **C) Cierre**

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve? ¿Para qué aprendí?

### **Taller: “Resolviendo conflictos”**

#### **Objetivo:**

Desarrollar la competencia de manejo de conflictos

**Duración: 3 horas**

#### **Materiales:**

Laminas, limpiatipo y plumones.

#### **Actividades:**

##### **A) Inicio**

- El facilitador propone a los participantes que, reflexionen acerca de los conflictos en la Institución Educativa.
- Organiza a los participantes en grupos para intercambiar opiniones sobre las respuestas.

##### **B) Desarrollo.**

- Se forman diadas (grupos de 2 participantes)
- Ambos compañeros leen la lectura sobre los conflictos.
- Las odiadas en base al caso Conflicto de amigas, y siguiendo el procedimiento lo resuelven completando los pasos para resolver el conflicto.

Leen su solución en plenaria y todos emitirán opiniones.

### **C) Cierre**

Reciben las fichas de evaluación para ser llenadas respectivamente.

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve? ¿Para qué aprendí?

## **2. Taller: Liderazgo**

### **Objetivos**

- Nivel de desarrollo del liderazgo de los docentes y directivos.
- Identificar los estilos de liderazgo.
- Analizar las ventajas del liderazgo situacional.

### **Temática**

- Liderazgo.
- Características de un Líder.
- Estilos de liderazgo.
- La teoría del liderazgo situacional.

### **Actividades**

#### **A) Inicio**

El facilitador, explica y narra algunos casos en los que se presenta esta habilidad, con personas conocidas.

- La importancia de la trascendencia y no sólo de la autorrealización. Cada participante en forma individual reflexiona y analiza los casos narrados y algunos de los participantes lo comentan.

#### **B) Actividad Básica**

De manera individual responde las siguientes preguntas:

¿En dónde has podido aparecer como un líder? (Institución Educativa, Comunidad, Aula, etc.)

¿Quieres ser líder para algún tipo de actividades? ¿Qué actividades?

¿Qué aspectos requieres desarrollar más para lograr ser un líder?

¿Cuáles son las ventajas del liderazgo situacional?

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica la temática del taller.

Se forman equipos de trabajo, cada uno analiza 3 situaciones del cuestionario y seleccionan una alternativa de solución teniendo en cuenta el liderazgo situacional.

Un representante de cada equipo en plenaria sustenta sus respuestas a los casos analizados.

### **C) Cierre**

El facilitador llega a conclusiones sobre liderazgo situacional dando ciertas recomendaciones.

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve? ¿Para qué aprendí?

## **3. Taller: “Conciliar el estilo correcto de dirección con el nivel de preparación del personal”**

### **Objetivos**

- Estilo correcto de decisión de acuerdo al nivel de preparación del personal.

### **Temática**

- Conductas del personal directivo.
- Estilos de dirección.
- Estilo de Dirección y Nivel de Preparación.

### **Actividades**

#### **A) Inicio**

Se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las Conductas del personal directivo?

¿Cuáles son los Estilos de dirección?

¿Debe relacionarse el Estilo de Dirección con el Nivel de Preparación del personal en una tarea?

### **B) Desarrollo**

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica la temática del seminario - taller.

Se forman los equipos de trabajo . Se debe determinar el estilo de liderazgo.

Un representante de cada equipo expone un informe del estilo de dirección seleccionado a aplicar para cada proyecto argumentado las razones de su elección.

### **C) Cierre**

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones.

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí?  
¿Qué dificultades tuve? ¿Para qué aprendí?

## **4. Taller: “Plan de liderazgo situacional y gestión”**

### **Objetivos**

- Elaborar un Plan de liderazgo situacional y gestión.

### **Temática**

- Plan de liderazgo situacional y gestión.
- Tipos
- Partes del Plan: Objetivos, Acciones, Responsables, Indicadores, Calendarización de las tareas, Nivel de Preparación de los responsables, Estilo de liderazgo.

### **Actividades**

#### **A) Inicio**

Se proyecta un video sobre planificación de proyectos.

### **B) Desarrollo**

El facilitador explica la temática del seminario - taller.

Se forman los equipos de trabajo.

### **C) Cierre**

Un representante de cada equipo expone su plan de liderazgo y gestión.

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones.

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí?  
¿Qué dificultades tuve? ¿Para qué aprendí?

## **Metodología**

Se hace necesario explicitar las características de la metodología que se va a emplear:

- **Metodología activa:** El centro de atención se sitúa en el grupo y en el trabajo con técnicas grupales (Discusión controversial, lluvia de ideas, trabajo en equipo).
- **Metodología experiencial:** que se fundamenta en el desarrollo de experiencias y vivencias personales (casuísticas).
- **Metodología crítica:** que ayuda a disolver falsos supuestos de nuestras creencias y opiniones y que fomente al mismo tiempo, el análisis y reflexión profundos.
- **Metodología** que desarrolla el **análisis**, tanto de los contenidos como de los procesos.

## **Evaluación**

La evaluación será aplicada:

### **A. Inicio**

Primeramente se desarrolla el diagnóstico para evidenciar la problemática del clima institucional existente en la Institución Educativa.

## **B. Proceso**

Durante el desarrollo se tendrá en cuenta la motivación, capacitación, innovación, investigación, interés, participación de los docentes.

Para ello, se usará una ficha de observación, previamente estructurada

## **C. Final**

El director con un equipo de trabajo evaluarán las estrategias desarrolladas y cerciorarse del impacto que ha causado.

## **ESTRATEGIA 2**

### **LLUVIA DE IDEAS**

Esta actividad busca que cada uno de los participantes exprese sus ideas con relación a un tema de trabajo determinado, en este caso, las características que debe cumplir el director de una institución educativa para llegar a ser un buen líder.

Para dar inicio a la actividad, la docente facilitadora presentará la siguiente pregunta:

¿Qué características creen Uds. que debe poseer un líder en su Institución Educativa y la comunidad?

Se dará un tiempo prudencial a los participantes para elaborar ideas y compartirlas con el grupo.

## **ESTRATEGIA 3**

### **ESTABLECIENDO UN COMPROMISO JUNTOS**

#### **Objetivo**

Establecer un compromiso con el trabajo.

#### **Desarrollo**

- El docente facilitador comenzará con una explicación de la importancia de asumir una responsabilidad en equipo.
- Sensibilizar a los participantes, explicándoles la situación.
- Cada participante leerá su compromiso.

#### **Recomendaciones**

El docente facilitador debe ser agente motivador y sensibilizador.

## **ESTRATEGIA 4**

## **EL JUEGO DE ROLES**

### **Objetivo**

Analizar las diferentes actitudes y reacciones frente a situaciones concretas.

### **Desarrollo**

- Esta estrategia busca representar distintos roles, propuestos por el facilitador.
- El docente facilitador explicará la estrategia a los participantes.
- El docente facilitador alentará a los participantes a participar activamente.
- Una vez terminado el juego de roles, se discutirá lo observado

### **Recomendaciones**

La discusión debe centrarse en el comportamiento de los personajes y los argumentos utilizados.

### **Exposición**

El docente facilitador explicará la importancia de la visión de cambio personal de los líderes educativos y comunitarios.



## CONCLUSIONES

1.- Al diagnosticar el clima institucional en la Institución Educativa N° 18322 “Abraham López Lucero”, según la valoración de los criterios sobre las relaciones personales, ocasionalmente ocurre la integración, presentando una muestra muy considerada de fragilidad en las relaciones personales dentro de la Institución Educativa, relacionados a ocasionar conflictos. Los modales de los trabajadores no son tan propicios para el fortalecimiento duradero de un clima institucional favorable, se muestra latente un posible surgimiento del quiebre en el clima institucional. Con respecto a la identidad, casi el 50% de los trabajadores se identifican con la Institución Educativa.

2.-El Modelo de actividades estratégicas para mejorar el clima institucional sustentado en la teoría de Covey conlleva a un cambio en las interrelaciones de los integrantes de la Institución Educativa, mediante el cultivo de la dignidad primaria como personas altamente efectivas mediante el cultivo de los siguientes hábitos: La responsabilidad, el liderazgo personal, la administración personal, hábito del beneficio mutuo, hábito de la comunicación efectiva, Hábito de la interdependencia y hábito de la mejora continua.

3.- La primera teoría que sirve de base es “*el desarrollo organizacional*”, esta teoría busca y promueve el cambio planeado, basado en intervenciones, en que la colaboración entre los miembros de la organización es posible. La segunda teoría que ayuda al modelo, es “*la inteligencia emocional*” de Daniel Goleman, se ha tomado las aptitudes que una persona debe poseer o aprender para tener éxito laboral. La teoría de Covey donde plantea los 7 hábitos, los tres primeros hábitos se refieren a la victoria personal o sea la independencia, y cuando se haya logrado está se podrá lograr la interdependencia o victoria pública que se basa en los hábitos del 4 al 6, y el hábito 7 que es una revisión periódica de nuestras metas.

4.- La propuesta para mejorar el clima de la Institución Educativa deben ser desarrollados en jornadas de reflexión con la participación de directivos,

docentes y administrativos, con la aplicación del modelo se desarrollarán habilidades en los directivos y docentes, entendidas la habilidad como la aptitud, talento para desarrollar una tarea. Entre las habilidades a desarrollar están: comunicación, asertividad, relaciones interpersonales, toma de decisiones y pensamiento creativo y crítico. También se desarrollarán competencias, entendidas éstas como la capacidad de aplicar resultados del aprendizaje a un determinado concepto, no está limitada a aspectos cognitivos, abarca aspectos funcionales (habilidades sociales y organizativas) y valores éticos. En la competencia se integra el saber ser, hacer y conocer.

## **RECOMENDACIONES**

- 1.- A las Instituciones Educativas y UGEL Bongará considerar en la implementación del PAT y teniendo en cuenta el Compromiso de Gestión N° siete, implementar la propuesta mediante jornadas de reflexión para propiciar un buen clima institucional entre docentes, directivos y administrativos.
- 2.- A las universidades e Institutos Pedagógicos considerar dentro de currículo de formación profesional el desarrollo personal enmarcados en la grandeza primera según la teoría de Covey.
- 3.- El modelo propuesto responde a los cambios que viene implementando el MED dentro del marco del buen desempeño docente y marco del buen desempeño directivo en las Instituciones Educativas públicas y privadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. COVEY, S.R. ( 1997) Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: Paidós.
2. COVEY, S.R. (2009) El Líder interior. Como transmitir e inspirar los valores que conducen a la grandeza. Editorial Paidós Mexicano.
3. BASS B, M. (1985) Citado por Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. México. Prentice Hall.
4. BENNIS, W y MANNUS, B. (2001): Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz. Paidós, Plural. Barcelona.
5. BRUNET.L. (1999). El clima del trabajo en las organizaciones. Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México.
6. CHIAVENATO, I.(2004). Introducción a la teoría general de la administración. 6ta. Edición M
7. MENDEZ, A.C. (2005) Clima organizacional en Colombia: El IMCOC. Un método de análisis para su intervención. Colombia. Centro editorial : Universidad del Rosario.
8. RODRIGUEZ, M.D.(2005). Diagnóstico organizacional. 6ta Edición: Alfa Omega.
9. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
10. AGUDO,J.L. Modelo de liderazgo transformacional. Departamento de Ciencias Universidad de Zaragoza.
11. COVEY, S.R. ( 1997). El liderazgo centrado en principios. Barcelona: Paidós.
12. CHIAVENATO, I. (2007). Administración de Recursos humanos. Ed. Mc. Graw Hill. Bogotá.
13. Gobierno Federal México.- Programas de escuela de calidad,

14. Gobierno Federal México.- Modelo de gestión educativa Estratégica

**Linkografía**

1. Definiciones y dimensiones del clima organizacional

[www.centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/...](http://www.centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/...)

2. Factores esenciales para crear un buen clima laboral.

[www.soyentrepreneur.com/.html](http://www.soyentrepreneur.com/.html)

3. Liderazgo Transformacional.

[www.Factor humano.wikispaces.com](http://www.Factor humano.wikispaces.com)

4. Liderazgo transformacional y gestión educativa.

[www.revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx](http://www.revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx)

5. Cuestionario de descripción de clima organizacional

[www.es.slideshare.net/aracelosa/encuesta-de-clima institucional.](http://www.es.slideshare.net/aracelosa/encuesta-de-clima-institucional)

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **INSTRUMENTOS PARA RECOJO DE INFORMACIÓN**

#### **Cuestionario descriptivo de clima organizacional.**

Valoración

1 Casi Nunca

2 A Veces ocurre

3 Frecuentemente ocurre

4 Casi siempre ocurre

1. Los modales de los profesores en esta institución son ocasión de conflictos.
2. Las obligaciones de rutina (asistencia, toma de pruebas, llenado de datos) interfieren en las labores docentes.
3. El espíritu de trabajo de los profesores es alto.
4. Los mejores amigos de los profesores son colegas de la misma institución.
5. Las reuniones de profesores están organizados de acuerdo a una tabla muy rígida
6. El director comprueba la competencia de los profesores en las materias que enseñan.
7. El director demuestra su experiencia al enfrentar los problemas de la institución.
8. El director ayuda a los profesores a resolver sus problemas personales.
9. Hay un grupo minoritario de profesores que se opone a la mayoría.
10. Los profesores tienen que cumplir con muchos requisitos de reuniones, actividades extras.
11. Los profesores llevan a cabo su tarea con gran empuje, vigor y gusto.
12. Los profesores convidan a otros colegas a sus casas.
13. Las reuniones de profesores son, principalmente, oportunidades en las que el director da sus propios informes.

14. El director corrige los errores de los profesores.
15. El director da el ejemplo trabajando mucho.
16. El director ayuda personalmente a los profesores en sus problemas.
17. El grupo mayoritario de los profesores ejerce presión sobre los demás miembros que no están de acuerdo con ellos.
18. Preparar el material de clases requiere trabajo excesivo.
19. Los profesores de esta institución se muestran muy identificados con ella.
20. Las familias de los profesores se conocen.
21. El director se escuda siempre en las normas de la institución.
22. El director se asegura que los profesores rindan al máximo.
23. El director hace críticas constructivas.
24. El director ayuda a los profesores a solucionar los pequeños desacuerdos.
25. Los profesores interrumpen a otros colegas cuando están hablando en las reuniones.
26. El trabajo administrativo es agobiador en esta institución.
27. Los profesores están contentos con su trabajo en la institución.
28. Los profesores conversan de cosas personales con otros colegas.
29. Los profesores tienen dificultades para reunirse informalmente en algún lugar de la institución.
30. A los profesores se les pide trabajo extra.
31. El director se prepara bien cuando tiene que tratar un tema educacional.
32. El director se preocupa por el nivel de remuneraciones de sus profesores y hace lo posible por mejorarlas.
33. Los profesores, en las reuniones, abordan los problemas desde un punto de vista personalista.
34. Se da el tiempo necesario para preparar informes administrativos u otros.
35. Los materiales están a la mano para ser usados en la sala de clases (plumones, tinta, mapas, etc.)
36. Los profesores lo pasan bien alternando entre ellos durante los momentos de descanso de la jornada.
37. Los profesores sólo se reúnen con el director en ocasiones programadas.



38. Para el director el rendimiento es lo principal.
39. Cuando el director critica, propone soluciones.
40. El director permite que los profesores puedan reunirse informalmente en los momentos de descanso.
41. Los profesores disputan cuando hablen en las reuniones
42. Los profesores pueden hacer uso del material pedagógico (mapas, retroproyectores, video, T.V, etc.) sin trabas innecesarias.
43. En las reuniones de profesores existe el ambiente de hacer cosas y de realizarlas efectivamente.
44. Los profesores preparan el material de clases u otro, individualmente sin consultarse entre ellos.
45. A los profesores les cuesta ser atendidos por el director.
46. El director conduce la institución como a una empresa.
47. El Director llega a la institución antes que los profesores.
48. El director se aparte un poco del reglamento para ayudar personalmente a los profesores en el desempeño de sus tareas.
49. Los profesores de esta institución se las arreglan solos, sin tener a quien recurrir.
50. Los profesores organizan espontáneamente actividades extracurriculares.
51. Hay considerable alegría cuando los profesores se reúnen informalmente.
52. Los profesores se informan de la marcha de la institución sólo por circulares del director.
53. El director habla insistentemente de las metas que hay que cumplir.
54. El director es el primero en participar de las actividades programadas.
55. Los profesores hablan de cambiarse a otra institución.
56. Los profesores se interesan por ayudar a los alumnos que tienen problemas personales, quedándose en la institución después de la jornada de clases.
57. Los profesores pueden usar cualquier dependencia de la institución en el desempeño de su trabajo
58. Los profesores encuentran en el director un modelo.
59. Los profesores hacen vida social en grupos pequeños o excluyentes.

60. Los profesores trabajan juntos preparando informes o material académico.
61. El director toma en cuenta las preferencias de los profesores en la confección del horario.
62. Para los profesores el director es una fuente de ideas.
63. Los profesores tratan de obtener un trato preferencial de parte del director
64. Los profesores colaboran cuando se les necesita.