



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

Unidad de Posgrado de Ciencias Histórico Sociales y Educación

TESIS

**“ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°
16825 “JOSÉ ABELARDO QUIÑONES” DEL CASERÍO SAN JUAN DE
TAPUSCA, DISTRITO DE PUCARÁ, PROVINCIA DE JAÉN, REGIÓN
CAJAMARCA, 2017”.**

Presentada para optar el grado académico de maestra en Ciencias de la Educación
con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

AUTORA

Bach. ADA JESÚS MERA LEÓN

ASESOR

DR. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI

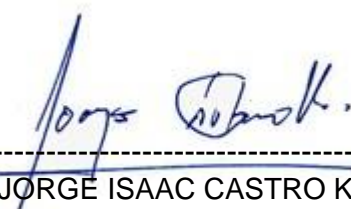
JAÉN-PERU-2017

Estrategia Metodológica de Gestión Participativa para mejorar el Clima Organizacional de la Institución Educativa N° 16825 “José Abelardo Quiñones” del caserío San Juan de Tapusca, distrito de Pucará, provincia de Jaén, región Cajamarca, 2017”.

PRESENTADO POR:



Bach. ADA JESÚS MERA LEÓN
AUTORA



DR. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI
ASESOR

APROBADO POR:



Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos
Presidente



M. Sc. Martha Ríos Rodríguez
Secretario



Dr. Armando José Moreno Heredia
Vocal

DEDICATORIA

A Dios, quien supo guiarme por un buen
camino y por darme las herramientas
necesarias para encaminar en la vida.

A mi esposo y a mis hijos por su confianza y apoyo incondicional para lograr mis
objetivos, por ser la fuerza y el motivo que me impulsa a seguir adelante a pesar
de las adversidades.

ADA JESÚS

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Universidad Pedro Ruiz Gallo por los valiosos consejos y guiaron el trabajo de investigación.

ADA JESÚS

RESUMEN

En la actualidad, se exige eficacia y eficiencia de la calidad educativa. Sin embargo, se observa la existencia de Instituciones carentes de un adecuado clima organizacional, ya que observamos ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente por, parte de su líder, mientras que otros tampoco evidencian y/o muestran su disposición al cambio para mejorar el servicio educativo. Esta situación, no es ajena a la encontrada en la I.E. N° 16825, caracterizado por la falta de equidad en el trabajo, mala distribución de roles; actitud indiferente de dirección ante un problema que repercute en el clima organización. Por ello, el objetivo de la investigación fue elaborar y aplicar estrategias metodológicas de gestión participativa con el fin de mejorar clima organizacional de la Institución Educativa N° 16825 “José Abelardo Quiñones” del caserío San Juan de Tapusca, distrito de Pucará, provincia de Jaén.

Por otro lado, se empleó un cuestionario con 15 ítems aplicado a los 13 personas que laboran en la Institución; obteniéndose en el PRE TEST que existe un inadecuado clima organizacional.

En consecuencia, se elabora y aplica una propuesta de estrategias metodológicas basada en la teoría de la administración educativa y en el clima organizacional de Rensis Likert; donde se detallan actividades para potenciar el liderazgo institucional, incentivar la gestión participativa y el clima organizacional. Finalmente, en el POST TEST se obtuvo una mejora considerable, el personal contribuye con la innovación, se incentiva y valora el esfuerzo, visible comunicación con el director, existe mucha responsabilidad en el personal, que los canales de comunicación son buenos y que el personal participa activamente.

Palabras clave: Estrategia metodológica, gestión participativa, clima organizacional.

SUMMARY

Currently, effectiveness and efficiency of educational quality is required. However, the existence of Institutions lacking an adequate organizational climate is observed, since we observe an absence of effective and efficient leadership on the part of their leader, while others do not show and / or show their willingness to change to improve the service educational. This situation is not unrelated to that found in the I.E. N ° 16825, characterized by the lack of equity at work, poor distribution of roles; management's indifferent attitude to a problem that affects the organizational climate. Therefore, the objective of the research was to develop and apply participatory management methodological strategies in order to improve the organizational climate of the Educational Institution No. 16825 "José Abelardo Quiñones" of the San Juan de Tapusca village, district of Pucará, province of Jaén

On the other hand, a questionnaire with 15 items applied to the 13 people who work in the Institution was used; obtaining in the PRE TEST that there is an inappropriate organizational climate.

Consequently, a proposal of methodological strategies based on the theory of educational administration and the organizational climate of Rensis Likert is elaborated and applied; where activities are detailed to enhance institutional leadership, encourage participatory management and the organizational climate. Finally, in the POST TEST a considerable improvement was obtained, the staff contributes with innovation, the effort is encouraged and valued, visible communication with the director, there is a lot of responsibility in the staff, that the communication channels are good and that the staff actively participate.

Keywords: Methodological strategy, participatory management, organizational climate.

INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo se espera que las organizaciones educativas sean eficaces, eficientes y efectivas considerando en un primer momento el servicio que brindan, específicamente vinculado al proceso de enseñanza – aprendizaje y en un segundo momento para lograr mayor y mejor productividad. Para que esta eficacia y efectividad se vislumbre en la realidad, es necesario, el ejercicio de liderazgo efectivo, y también, la convivencia en un clima organizacional estable, positivo o agradable, tornándose ambos en factores esenciales en el proceso de gestión de las organizaciones educativas.

Se busca que las personas con capacidad de liderazgo sean capaces de plantear políticas internas para establecer alternativas de solución y resolver problemas, además, sean capaces de apoyar a los docentes, personal administrativo y de servicios en la organización escolar, percibiéndolos a ellos como colaboradores institucionales muy indispensables en la labor educativa; y por otro, generar en forma sostenida una imagen institucional que sea siempre reconocida por la calidez del ambiente educativo que proyecta.

Es de conocimiento básico, que para lograr la calidad educativa se necesita tomar en cuenta el clima organizacional existente, el cual es construido, según Chiang (2010) por “todos los miembros de la comunidad educativa, que se orientan hacia lo óptimo, para que el desenvolvimiento de los diferentes miembros, permita cumplir con la misión institucional”. Es así que, el ambiente donde se conviva, permitirá consolidar el buen desempeño de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Sin embargo, se puede observar la existencia de instituciones educativas carentes de un buen sistema directivo o gerencial, que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente por parte de su líder gestor que muestra falencias en su capacidad para priorizar una adecuada gestión, mientras que otros tampoco evidencian y/o muestran su disposición al cambio para mejorar.

De lo anterior se puede interpretar que la gestión directiva no es tarea fácil; que la función de dirigir una institución educativa representa un gran compromiso desde la

perspectiva profesional. Asimismo, se evidencia en los gerentes educativos la falta de percepción en relación con su rol de líderes por lo que se infiere deficiencia

en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un gerente líder para conseguir las metas organizacionales. Por lo que se debe realizar acciones que promuevan actitudes de buenas relaciones humanas, que generen consensos, convivencia pacífica, diálogo y la participación; diseñando por ello un modelo de liderazgo cabal, con plena democracia dentro de las instituciones educativas.

Durante el trabajo profesional como docente en el centro poblado San Juan de Tapusca, se observó que el director carece de aptitudes para la administración educativa, no hay equidad en la organización del trabajo, existe falta de relaciones humanas y ética, todo ello perjudica el clima organizacional. Además, el personal docente trata de solucionar el problema; sin embargo, hay divisionismo, los padres de familia protestan continuamente ante anomalías que ocurren en la institución. Ante esta situación se ven perjudicados los estudiantes, mientras los docentes y padres de familia tienden al enfrentamiento agresivo en forma verbal ante el director, debido a que no ejerce liderazgo cabal; por ello, es necesario buscar la solución adecuada para el bien de la Institución Educativa.

Sin embargo, esta realidad no sólo es exclusiva de la Institución Educativa N°16825; sino que es recurrente en muchas instituciones; por ello, surge la iniciativa de realizar este estudio; enmarcando el objeto de estudio en el proceso de mejora del clima organizacional de la Institución Educativa N° 16825 “José Abelardo Quiñones”.

Mientras que el objetivo general que se plantea en el trabajo de investigación es: elaborar y aplicar estrategias metodológicas de gestión participativa con el fin de mejorar clima organizacional de la Institución Educativa N° 16825 “José Abelardo Quiñones” del caserío San Juan de Tapusca, distrito de Pucará, provincia de Jaén.

Los objetivos específicos son: 1) Diagnosticar el clima organizacional que se ha desarrollado en la Institución Educativa N° 16825 “José Abelardo Quiñones” del caserío San Juan de Tapusca, distrito de Pucará, provincia de Jaén; 2) Elaborar y aplicar estrategias metodológicas de gestión participativa basada en la teoría de la

administración educativa y en el clima organizacional de Rensis Likert; y 3) Mejorar el Clima Organizacional de dicha Institución Educativa.

El campo de acción está conformado por la estrategia metodológica de gestión participativa que permite mejorar el Clima Organizacional de la Institución Educativa. La hipótesis que se planteó fue “Si se elabora y aplica la estrategia metodológica de gestión participativa basada en la teoría de la administración educativa y en el clima organizacional de Rensis Likert, entonces se mejorará el clima organizacional de la Institución Educativa N° 16825 “José Abelardo Quiñones” del caserío San Juan de Tapusca, distrito de Pucará, provincia de Jaén. El trabajo de investigación se ha dividido en tres capítulos detallan a continuación:

El primer capítulo aborda el análisis del objeto de estudio, el mismo que contiene la ubicación geográfica, el contexto sociocultural, la plana docente y estudiantado, así como la infraestructura de la institución. Asimismo, trata acerca del surgimiento del problema, así como de las manifestaciones y características que tiene; y detalla la metodología empleada.

En el segundo capítulo se trata acerca del marco teórico en donde se plasman los antecedentes encontrados, los temas estudiados como son la gestión organizacional desde los enfoques de Likert acerca del clima institucional hasta los sistemas administrativos, y el marco conceptual.

En el tercer capítulo se encuentra constituido por el análisis de los datos obtenidos del cuestionario aplicado a los docentes, y directivo de la Institución Educativa; se encuentra el modelo teórico y la presentación de la propuesta.

Finalmente, se muestran las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía empleada y los anexos correspondientes.

INDICE

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN.....	7
INDICE	11
CAPITULO I:	13
ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	13
1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	13
1.2. EVOLUCIÓN TENDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	26
1.3. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA	37
1.4. MARCO METODOLÓGICO	40
1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación.....	40
1.4.2. Población y muestra	41
1.4.3. Técnicas, instrumentos y materiales de recopilación de datos	41
1.4.4. Análisis estadísticos de los datos	41
CAPITULO II:	42
MARCO TEÓRICO.....	42
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	42
2.2. MARCO CONCEPTUAL	43
2.2.1. Gestión.....	43
2.2.2. La Gestión Educativa Estratégica	45
2.2.3. Características de la Gestión Educativa Estratégica	46
2.2.4. Gestión Institucional	47
2.2.5. Gestión Escolar	49
2.2.6. Niveles de Gestión	50
2.2.7. El Clima Organizacional.....	52

2.2.8. Elementos Condicionantes del Clima Organizacional	55
2.2.9. Dimensiones del Clima Organizacional	57
2.2.10. Liderazgo Compartido	59
2.3. BASE TEÓRICO	64
2.3.1. Teoría de la Administración Educativa	64
2.3.2. Clima Organizacional desde el enfoque de Rensis Likert.....	66
CAPÍTULO III:	74
RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. ANÁLISIS DE DATOS OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	74
3.2. MODELO TEÓRICO	91
3.3. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	93
3.3.1. Denominación	93
3.3.2. Introducción.....	93
3.3.4. Fundamentación.....	94
3.3.5. Justificación	95
3.3.6. Equipo de trabajo	95
3.3.7. Líneas estratégicas de innovación	95
3.3.8. Descripción de la propuesta.....	96
3.3.9. Desarrollo de la propuesta.....	97
3.3.10. Evaluación	99
CONCLUSIONES.....	99
RECOMENDACIONES	100
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	101
ANEXOS	106

CAPITULO I:

ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La provincia de Jaén fue creada por ley electoral del 19 de mayo de 1828, con su capital la ciudad Jaén de Bracamoros, siendo Presidente Constitucional de la República Mariscal José de La Mar y Cortazar. Se encuentra ubicada a 740 m.s.n.m., cuyas coordenadas geográficas 05°42'15" de Latitud Sur y 78°48'29" de Longitud Oeste del meridiano de Greenwich. Con una precipitación pluvial de 900 mm/año, con una extensión de 537Km². comprendida entre las Eco regiones del Páramo Bosque Seco Ecuatorial y Selva Alta. La temperatura promedio anual de la ciudad de Jaén es de 25°C

Los primeros pobladores que llegaron eran cazadores nómades, como lo atestiguan los vestigios encontrados, como hachas de piedra, pintura y grabados rupestres. La cultura de los Pakamuros (voz quechua que proviene de dos términos: Puka = Rojo; Muro = muy pintado) se desarrolló en la margen izquierda de los ríos Marañón y Chinchipe; el término Pukamuros posteriormente se degeneró a Bracamoros. Con la llegada de los españoles el capitán Diego Palomino funda la ciudad de "San Leandro de Jaén de los Bracamoros"; en honor a una ciudad española.

Debido al constante ataque de los indomables Jíbaros, la ciudad cambia de lugar varias veces. En 1606 a Tomependa (queda de recuerdo la campana de Bellavista Viejo). También se ubicó en el Distrito de Santa Rosa donde se lo recuerda como Jaén Viejo. Finalmente, en 1817 se trasladaron los vecinos al Jaén actual. A partir de entonces la ciudad ha ido evolucionando lentamente; el 8 de mayo de 1821, ante el avance hasta Choros de fuerzas patriotas procedentes de Chota, el Gobernador español Juan Miguel Melo, fugó de Jaén.

Se congregan los pueblos de Colasay, Chirinos, San Ignacio y Tomependa, designa Gobernador a Juan Antonio Checa, quien jura como tal el 9 de mayo.

El 4 de junio de 1821, se proclama la Patria, se jura la gloriosa independencia, encabezados por el venerable cura Don Juan Francisco Garay. Por decisión de sus pobladores, la Provincia de Jaén se incorpora al Perú independiente. Fue el acta del 4 de junio y la presencia de Jaén con su diputado en el primer Congreso constituyente convocado por San Martín las pruebas contundentes de la constitución inicial del Perú independiente, con Jaén en el seno de la patria.

Juan Antonio Checa, participó de estos hechos al Marqués de Torre Tagle y al Generalísimo José de San Martín que se encontraba en Barranca. El 10 de julio de 1821 San Martín contestó a Checa, por intermedio Monteagudo: "... Los veteranos que Ud. considera necesarios para rechazar al enemigo, en caso que penetrase por Loja serán a Ud. remitidos y también algunas armas..."

El nombre que se le da a la ciudad recién fundada fue de Jaén de Bracamoros. Jaén por su parecido con la ciudad de Jaén de España y Bracamoros, con el fin de perpetuar el nombre de los Pacamoros o Bracamoros, principal tribu aborigen de la región. Indios Jíbaros de características físicas fuertes y de espíritu independiente, belicoso y emprendedor, que fueron una gran preocupación para los Incas que repetidamente quisieron someterlos pero que no lo consiguieron. Así tenemos que la palabra Bracamoros proviene de las palabras quechuas Puca – rojo y Muro – pintado.

De los primeros pobladores y de los orígenes de su cultura, han quedado para el presente las reliquias arqueológicas de sus grandes asentamientos humanos y centros ceremoniales como Monte grande, Tocaquillo, Shaupe, Huayurco, Tomependa, que, con su arte lítico y pictórico, o su variada alfarería y metalurgia de oro entre otras muestras son las huellas que testimonian su ruta civilizatoria seguida desde tiempos anteriores a la gran formación de la Cultura Chavín

En el periodo formativo Temprano se percibe en su cerámica las influencias de los Pandache y Pacopampa; durante el formativo superior por los años 400 a. C. los Cupisnique (Chavín), arribaron al valle de Jaén y del Maraón a través de

Pacopampa, su poderoso enclave, los que en su avance edificaron el gran centro ceremonial de Pomahuaca a orillas del río de Huancabamba, lugar al que se le denomina Inगतambo.

Por su proximidad a la región costera y altoandina, siempre estuvo sujeta a través del tiempo a la influencia de fuertes desarrollos regionales, como los Vicús, Moche, Chimú, Cajamarca y Chachapoyas (Tabaconas, Salliques y Chontalies). Finalmente, sólo la parte de la sierra norte fue anexada al imperio del Tahuantinsuyo por Túpac Inca Yupanqui en la década de 1470 d. C.

Los españoles, informados de sus grandes riquezas, priorizaron su conquista. En Lima, Francisco Pizarro encomendó esta misión al Capitán Juan Porcel de Padilla, quien entró a la región de Chuquimayo (en lengua quechua "río de las pepitas de oro") en 1536, y fue reemplazado por Diego Palomino, el que en 1549 fundó la Ciudad de Jaén de Bracamoros, en la margen izquierda de la desembocadura del Río Chinchipe en la confluencia con el Marañón cerca del actual Distrito de Santa Rosa (P. Martín Cuestas S.J).

El Capitán Juan Porcel, fue quien fundó la primera ciudad por estos lares, con el nombre de Nueva Jérez de la Frontera, la misma que estaría ubicada muy cerca al Pongo de Rentema en zona de la Provincia de Bagua (Amazonas). Tres años después la trasladó a otro lugar a orillas del Río Chuquimayo (actual Río Chinchipe). Sobre los restos de esta segunda mencionada ciudad, el Capitán Diego Palomino fundó Jaén.

Jaén, en la época colonial, formó parte del Virreinato del Perú. En 1563 pasó a depender política y administrativamente de la Real Audiencia de Quito, y en lo religioso, del obispado de Trujillo desde 1616. Sufrió la anexión al Virreinato de Nueva Granada en 1717, pero fue reincorporado al Virreinato del Perú en 1723. En 1739, nuevamente Jaén de Bracamoros sufrió la segunda anexión al Virreinato de Nueva Granada, que duro hasta que se auto-declaró independiente de la Corona Española en 1821. En 1807 la ciudad de Jaén de Bracamoros fue trasladada a su actual emplazamiento a orillas del Río Amojú Sector Quintana.

En la gesta emancipadora, la gobernación de Jaén respaldó la independencia de Trujillo y proclamó su propia independencia de España y de la Real Audiencia de Quito, bajo el principio jurídico de libre determinación de los pueblos, el 4 de junio de 1821, mérito que lo convierte en cuna de la peruanidad (corazón del Perú). En 1822 tuvo representación en el Congreso de la República.

MAPA DE JAÉN Y SUS DISTRITOS



En lo que se refiere a la agricultura, la producción de café en la provincia se realiza con procesos, estrictamente orgánicos, para el consumo interno y, especialmente, para la exportación. Las empresas productoras más significativas son: Cooperativa Sol & Café, Cooperativa Cenfrocafe, Coopvama, Unicafe, Aprocassi, La Prosperidad de Chirinos, Comercio & Compañía, y el Grupo Empresarial Perú Inka.

La producción de arroz en la parte baja de los valles es muy significativa. Además, el cultivo de cacao y otros productos de pan llevar, así como la ganadería y árboles frutales. Como parte de los atractivos turísticos de más relevancia en la ciudad es el Jardín Botánico Missouri, ubicado en el sector Fila Alta; el Museo Regional Hermógenes Mejía Solís; el centro recreativo Manantial de Vida, ubicado en Shumba; el bosque Señor de Huamantanga, situado en la parte occidental a pocos Km. de la ciudad, la misma que ofrece una variedad de flora y fauna una de las más coloridas aves es el gallito de las rocas, considerado

ave nacional del Perú, y el Pilco. Ofrece también a los visitantes, la hermosura de sus cataratas localizadas en el bosque.

El Folklore de Jaén tiene una gran variedad de danzas como: la danza de las viudas o botaluto, la danza del calabozo, la danza de los diablicos, la danza de los chunchos, etc. En cuanto a manifestaciones musicales tenemos: el Círculo “Jaime Vásquez Díaz”. Se promueve también las bandas típicas y otros artistas que tienen muchas canciones y temas propios de Jaén. Tales como: “Jaén de Bracamoros”, “Nor Oriente”, “Marañón”, “Ramita de albahaca”, “Jaén milenarios”, “Arbolito de Molle”, etc. Respecto a las costumbres son variadas, como: la pela de coche, la minga, el botaluto, el pararaico, la landa, la lava, el florecimiento, el pediche, etc. Asimismo, entre sus creencias y supersticiones: el canto de la gallina (mal augurio), el aullido de los perros en la noche (las almas penan), el canto del tuco (alguien va a morir), el canto del fin fin (ausencia de alguien), el canto de la lechuza (alguien va a morir), cuando arden la orejas (están hablando nuestro mal), etc. Entre las comidas típicas tenemos: el cuy frito con papa, tacacho con cecina, patacones, caldo verde de paico, el shurumbo. Y sus bebidas: el canelazo, rompope, aguardiente, chicha de jora, anisado, macerado de coca, siete raíces, piñada, etc.

La existencia de variado credo religioso en la provincia de Jaén (católicos y evangélicos); pero se resalta el fervor religioso católico, quienes han instaurado a partir de finales del siglo XIX, la fecha 14 de setiembre como Día Central para venerar al señor de Huamantanga; motivo de ello, se desarrollan actividades deportivas, culturales, comerciales, etc. (entre el 10 al 30 del mismo mes). Sin embargo, el Patrón de Jaén al momento de su fundación en 1549 por Diego Palomino fue San Leandro.

El relieve de la Provincia de Jaén es bastante variado y accidentado, por el acentuado contraste entre sus cordilleras, y sus valles y pampas. Posee un clima cálido todo el año, no en vano se la considera una de las ciudades más calurosas del país; este clima es compensado por frecuentes y refrescantes lluvias.

Jaén tiene una gran variedad de danzas y manifestaciones musicales. También, posee ciertas expresiones culturales propias de la Real Audiencia de Quito que

se reflejan en danzas como el San Juanito, la danza del arroz o del café. Actualmente, los principales representantes de las danzas jaenas son la "Academia de marinera y escuela de baile Héctor Guevara" y el "Instituto de Cultura Raíces del Perú", que se encuentra bajo la dirección del señor Jairo Torrejón Mori.

El acceso a la Provincia es posible a través de la Marginal de la Selva y se une con la Panamericana Norte que viene desde la ciudad de Chiclayo uno de los principales puntos de comercialización de sus productos con la cual Interactúa en un 60% Comercial y Económicamente, y la que viene de Norte San Ignacio, zumba Ecuador. Las vías de acceso hacia el interior del distrito, están siendo mejoradas. Actualmente, la mayoría son carreteras afirmadas.

La provincia de Jaén se ubica dentro del circuito Turístico Norte. El acceso desde Lima es por medio de la carretera asfaltada de la Panamericana Norte y la carretera Olmos – Corral Quemado, a seis horas de la Costa peruana. Existen diversas empresas de transporte de pasajeros cuya calidad del servicio es de regular a bueno. La provincia de Jaén, presenta un paisaje natural hermoso, su potencial está asociado al ecoturismo, donde destacan los bosques naturales; bellas y atractivas playas a la orilla de los ríos; también es una zona con mayor cantidad de recursos para la investigación científica en los campos de la arqueología, la paleontología y los recursos naturales, como la flora y la fauna silvestre, ya que en estos últimos años el perfil del turista a nivel internacional ha venido reorientándose a la búsqueda de la naturaleza.

La Provincia de Jaén tiene una extensión territorial de 5.232,57 Km². cuadrados que representa el 15.4% del total departamental. Se encuentra dividida en doce distritos: Jaén, Bellavista, Chontalí, Colasay, Huabal, Las Pirias, Pomahuaca, Pucará, Sallique, San Felipe, San José del Alto, Santa Rosa. La población provincial se estima en 232 000 habitantes; mientras que la ciudad de Jaén cuenta con aproximadamente 140 000. La capital de esta provincia es la ciudad de Jaén de Bracamoros.

Por otro lado, el distrito de Pucará está ubicado geográficamente en los 06°02'08" de latitud sur, 79°07'32" de longitud a una altura de 900 m.s.n.m. Tiene una superficie aproximada de 240,30 Km², presenta un clima caluroso cuya temperatura oscila entre los 30° a 38°C a la sombra; en las partes altas el clima es templado y frío con una temperatura variable entre los 12°C y 18°C a la sombra. El distrito de Pucará, se encuentra situado al sur- oeste de la provincia de Jaén, en el Km.117 de la Carretera de penetración Olmos – Corral Quemado "Fernando Belaunde Terry".

Los antiguos pobladores de Pucará nos legaron hermosas pinturas rupestres, cuyas primeras manifestaciones de arte tenían que ver con sus formas de vida que desarrollaron: la caza, pesca y recolección de frutos. Existiendo estas evidencias en el sector Limonal, sector San Martín de Porres, cerro Pucará Viejo. Después de un período pre-agrícola, sucede un nuevo período denominado agrícola, iniciando con un tipo de cerámica tosca y rudimentaria, pero poco a poco fue recibiendo influencias de la cultura Chavín, Mochica, Lambayeque y la cultura Inca en el s. XV.

El nombre Pucará, proviene de una palabra quechua Pucara que significa "Fortaleza". Es probable que los primeros pobladores de Pucará se asentaran frente a la actual ciudad, margen derecha del río Huancabamba, en la cima del cerro Pucará Viejo (vieja fortaleza) por la existencia de vestigios de construcciones. Algunos no dudan en señalar que éstas servían como tambos y descanso para el Inca en su paso de Cajamarca a Quito. Como señala el P. José Martín Cuesta en su libro "Jaén de Bracamoros II":

Pucará fue elevado a la categoría de distrito el 02 de Febrero de 1956 según Ley N°12636, siendo Presidente de la República Manuel A. Odría y ungido como primer Alcalde el Señor Tomás Castañeda Velásquez. En sus inicios sus límites fueron: por el Norte con la quebrada Hualinga que separa al distrito de Colasay; por el este una línea, que partiendo del punto extremo del límite norte se proyecta hasta la confluencia de los ríos Chotano y Huancabamba; por el sur con la margen derecha del río Huancabamba y la quebrada Sauces que separa al

distrito de Querocotillo y por el oeste con la Cumbre del cerro Cachaco hasta la quebrada Hualinga lugar donde comenzó estas delimitaciones.

En la actualidad sus límites son: por el Norte con el distrito de Pomahuaca; por el Este con el distrito de Colasay; por el Sur con el distrito de Querocotillo (provincia de Cutervo) y por el Oeste con el distrito Cañaris (provincia de Ferreñafe). El suelo está atravesado de norte a sur por el Río Huancabanba formando en sus orillas un extenso valle apto para la agricultura. Cuenta con las siguientes fuentes de abastecimiento: dos ríos: Huancabanba y Chotano. Seis quebradas: Cabuyas, las Naranjas, Sauces, Chaupe, Chilasque y Colasay.

El distrito de Pucará tiene 21 caseríos: Playa Azul, El Perol, Balsas, Sándor Pucará, Puente Techín, San Isidro de la Vega, San Juan de Tapusca, La Pauca, Ayahuaca, Cabuyas, Naranjitos Iguashe, San José, La Misa, Lishinas, Santa Clara, Palo Blanco, Cabrachica, El Huabo, Alcaparrosa, Taurana, Las Naranjas.

Sectores: Chingue, Huarangopampa, Huertas, La Chorrera, Santa Rosa, Palmillas, San Juan, San Martín de Porres, Sauces, Mandángula, Limonal.

Distrito de Pucará.





Ciudad de Pucará

En Pucará existe una gran cantidad de manifestaciones culturales, pero debido a que la población en su gran mayoría es migrante, las costumbres, tradiciones, creencias y usos lingüísticos, no son propios del lugar, sino más bien constituyen la continuidad cultural de los migrantes, habiéndose logrado una reunión y mezcla de elementos culturales de diverso origen tanto andino como costeño.

Las expresiones culturales preferentemente se manifiestan en las fiestas religiosas tradicionales, ferias agropecuarias y artesanales que se realizan en la capital del distrito del 14 al 17 de enero y del 21 al 24 de julio de cada año, en homenaje a la patrona Santa María Magdalena. En esta festividad se desarrollan eventos culturales, deportivos, bailables, comerciales para este último se ocupan las principales calles para exhibición y venta de sus productos (mercadería, zapatería, sombreros, locería, licores, comidas, artesanía).

Existen otro tipo de tradiciones como el culto a los Santos y Cruces, tradición que fue incorporada a la cultura andina con la invasión española. En Pucará existe un fervoroso culto a los santos como: Santa María Magdalena (patrona de Pucará), San Juan Bautista cuya fiesta se celebra el 24 de Junio en el Caserío de Ayahuaca desde donde se inicia el recorrido procesional hasta Colasay, San Isidro el Labrador (patrón de los campesinos), Santa Rosa de Lima (patrona del sector Santa Rosa), la Santísima Cruz de Chalpón. Cabe destacar la presencia

de otras iglesias, además de la Católica, como: la Iglesia del Nazareno, Iglesia de Dios, Iglesia Adventista, etc.

Las comidas tradicionales son: Cuy con papas, sudado de cashcas, carne seca, caldo de gallina, shurumbo, chicharrón con mote, etc. Entre las bebidas tenemos: chicha de jora, yonque o cañazo, huarapo, pechereque, piñada.

En la actualidad, se cuenta con servicio de energía eléctrica en la capital del distrito y el 100% de sus caseríos. En la zona urbana se cuenta con una sucursal de la Agencia del Banco de la Nación, un puesto asistencial de ESSALUD, un Centro de Salud, servicios de telefonía celular. Debido a la ubicación geográfica y la mejora en los diversos servicios básicos, la ciudad ha experimentado un cambio en su infraestructura; existiendo en la actualidad viviendas de hasta 5 pisos de material noble, hoteles (08), restaurantes y recreos.

Entre sus atractivos turísticos tenemos: La Catarata Alcaparrosa, la misma que se encuentra ubicada a 1 km de la carretera Fernando Belaunde Terry (20 minutos a pie), tiene 25 mt. de altura aprox.; sus aguas bajan por la ciudad y desembocan en el río Huancabamba. El Molino de Piedra, ubicado en el centro de la plaza de Armas son restos de los molinos hidráulicos que se utilizaron para pilar el trigo durante la época colonial. El cerro Pucará Viejo, las cavernas de Chuquil.

Por otro lado, el caserío de San Juan se encuentra ubicado en la parte norte del Distrito de Pucará, margen izquierda de la carretera Fernando Belaunde Terry. Es uno de los siete caseríos que integran el distrito de Pucará. Se ubica a unos 2,062 msnm. Sus Límites son; Por el Norte: Con la comunidad de la Misa (Pucará), el Sur: Con Naranjitos e Ihuashi (Pucara), el Este: Con la comunidad de Ayahuaca (Colasay), el Oeste: con la Capital del distrito de Pucará.

La economía de la población de San Juan de Tapusca es eminentemente agrícola. Algunas familias crían animales menores. Debido al suelo accidentado y deforestado el sustento de la población se basa en una agricultura pobre y de autoconsumo. Siembran: maíz, legumbres, trigo, cebada. Y el ingreso per cápita familiar es totalmente pobre. Además, no cuentan con apoyo del Ministerio de

Agricultura u otra entidad privada para tecnificar la actividad agrícola, por lo que la población se encuentra totalmente abandonadas.

Los pobladores de esta comunidad se dedican a las actividades agropecuarias sembrando, yucas, maíz, menestras y pastos. Además, se dedican a la crianza de animales como: ganado vacuno, caballar, ovino y mular así mismo animales menores como: cuyes, gallinas, patos. Su tecnología usada es tradicional, siendo su producción de muy baja calidad, vendida a la ciudad de Pucará. Sus productos son sembrados en temporadas de lluvias en los meses de diciembre, enero y febrero.

No cuenta con reservas naturales, como bosques, fuentes de agua solo un puquio así mismo se puede observar diferentes tipos de aves como: Palomas, perdices, tórtolas, tordos, picaflores etc. Algunos reptiles como: culebras, camaleones.

San Juan de Tapusca es una comunidad con problemas ambientales la erosión de los suelos y escasez de agua en tiempo de verano, los agricultores se preocupan por las semillas por labrar la tierra y otras labores culturales menos por generar condiciones de conservación y protección de los bosques. No tienen información de cuanto es necesario de proteger el medio ambiente. Por otro lado, el recurso agua constituye una de sus más grandes preocupaciones para contar con ella han gestionado por mucho tiempo las autoridades.

La fuente de captación está a una distancia de 2 Km. aproximadamente, agua entubada con pileta común que ha solucionado en parte a familias del caserío, la cual se está proyectando para la ampliación y mantenimiento de la misma y así poder alcanzar a las familias que no cuentan con instalación de agua.

Los medios de comunicación que poseen son la radio, Celulares, televisión, caminos de herradura que une los caseríos del distrito de Pucará y otros lugares aledaños. Los pobladores en su mayoría oriundos de ese lugar sus costumbres son: bautismos, landas, cumpleaños y pediches. Sus viviendas son de material rústico. En lo educativo, San Juan de Tapusca cuenta con instituciones de Educación Inicial, Primaria y Secundaria.

Finalmente, según expediente N° 4270, presentado por las autoridades, padres de familia de la comunidad San Juan de Tapusca, Distrito de Pucará, Provincia de Jaén, Departamento de Cajamarca, quienes solicitaron autorización para el funcionamiento del Centro de Gestión Comunal (CEGECOM) y la Dirección Zonal de Educación N° 14, promueve y apoya la participación comunal en la autogestión de servicios educativos, dando las garantías para su funcionamiento. La misma que autorizó a partir del 21 de marzo de 1977, el C. E. Básica Regular de Gestión Comunal en los primeros ciclos de educación Primaria de Menores.

Finalmente, la Institución Educativa N° 16825 "José Abelardo Quiñones" se encuentra ubicada en el caserío San Juan de Tapusca; fue creada mediante R.D. N°2414-2010, de fecha 15 de Mayo del 2010 siendo el factor económico el de mayor relevancia, creándose con 4 profesores de las áreas básicas; Matemática, Comunicación, Ciencia Tecnología y Ambiente e Historia del Perú. Actualmente su director es designado. Cuenta con 52 alumnos en el nivel Primario y 58 alumnos en el nivel secundario. Así mismo con 36 padres de familia. 3 docentes en el nivel primario y con 6 maestros en secundaria, e Inicial 01 profesora.

Su infraestructura se encuentra en condiciones aceptables como para el trabajo pedagógico, faltando una aula para las labores pedagógicas. La Institución Educativa tiene una extensión de 10 000 m², con 7 aulas para el trabajo pedagógico, de las cuales 5 aulas para secundaria, una biblioteca y 2 aulas para educación primaria siendo polidocente Multigrado.

En asamblea de padres de familia se optó por elegir el nombre siendo el ganador el nombre: Institución Educativa N° 16825 "José Abelardo Quiñones" del caserío San Juan de Tapusca, distrito de Pucará, provincia de Jaén, región Cajamarca, Creada mediante R.D. N°2414-2010, de fecha 15 de Mayo del 2010, Educación Básica Regular con la variante Científico Humanista, por muchos factores, siendo el factor económico el de mayor relevancia y por el difícil acceso a Instituciones Secundaria.

La primera promoción egresó en secundaria fue el año 2009, hasta el momento han egresado ocho promociones. La Institución Educativa N° 16825 “JOSÉ Abelardo Quiñones” está ubicada en el caserío de San Juan de Tapusca, distrito de Pucará, provincia de Jaén sus Límites: por el Este con la Propiedad del Sr. Luis Pérez Mondragón, Oeste con la Calle Los Alisos por el Norte con la Propiedad de la Sra. Elvira García Mena y por Sur, Campo deportivo.



Fuente: Institución Educativa N° 16825

En educación Primaria de menores son: 03 profesores: 03 Hombres, de la cual 01 profesor está designado en la dirección y dos profesores contratados. En educación secundaria son 06 profesores: 02 mujeres y 04 varones, de la cual cuatro nombrados en las especialidades de: Matemática, Comunicación, Ciencias Naturales e Historia y Geografía, 02 contratados por la Municipalidad.

La Institución Educativa N° 16825, en la actualidad viene funcionando y brindando sus servicios educativos tanto Primaria como Secundaria. Además, tiene 07 aulas de 01 piso; servicios higiénicos con tanque elevado de agua, 04 letrinas y 01 biblioteca (libros donados) por la Municipalidad Distrital de Pucará.

Tiene como misión:

La Institución Educativa N° 16825 “José Abelardo Quiñones” somos una Institución del ámbito rural, que proporciona estudiantes con una formación integral. Educar en un ambiente democrático, respetando la participación de todos sin discriminación, permitiendo elevar nuestra autoestima. Fomentar un ambiente solidario, espíritu crítico con capacidad de análisis. Brindar una educación en derechos humanos, fomentando los valores morales, cívicos y

sociales. Fortalecer su capacidad autónoma y contribuir a la formación de aptitudes y estrategias necesarias para resolver sus problemas.

Mientras que la visión fue:

En base a los beneficios y retos del tercer milenio nos proponemos para el año 2020 brindar servicio educativo a los estudiantes del nivel primario y secundaria de menores con infraestructura adecuada con ambientes acorde a las necesidades del estudiante, así mismo garantizar un aprendizaje significativo y educar en los derechos humanos promoviendo la práctica de valores, actitudes y normas en el ámbito escolar, para responder a las necesidades de la transformación local, regional y nacional.

1.2. EVOLUCIÓN TENDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a las múltiples investigaciones realizadas en torno al clima institucional sea empresarial, organizacional como educacional, los diversos autores coinciden muchos en señalar que desde principios del siglo XX la atención por estudiar el clima institucional se produce en el campo industrial, para luego sistemáticamente se incorpore al campo educativo buscando explicar la interrelación entre gestión, recursos humanos y comportamiento.

Así tenemos que entre los años de 1927 a 1947, en los estudios de Hawthorne realizados por el sociólogo norteamericano Elton Mayo, se toman como elementos de producción en el trabajo los factores como iluminación, temperatura, y otros, concluyéndose en que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e intereses de los trabajadores. De otra parte, Lewin y White (1939) realizaron sus estudios con grupos escolares de 10 a 11 años de edad. Dicho estudio pretendía analizar la relación entre los estilos de liderazgo individual que propiciaban una atmósfera de interacción social y desarrollo emocional del grupo. Años después Argyris (1958) hizo investigaciones de clima en un banco

y a partir de ello definió el clima en términos de políticas formales de la organización, necesidades de los trabajadores, valores y personalidades que operan en un propio sistema. Menciona que la organización formal tiende a ser descuidada y centrarse en las tareas desatendiendo su personalidad humana, lo cual provoca que los individuos no sean tratados maduramente respecto a su trabajo. Además, cambia el concepto de clima por el de cultura informal.

Dos años más tarde Gellerman (1960) acuñó por primera vez en psicología el término de clima organizacional como el grupo de características que describen a una organización por lo cual se va a distinguir de otras organizaciones. Dichas características tienden a ser de permanencia relativa en el tiempo y provocan influencia en el comportamiento de las personas. Posteriormente McGregor (1960) dice que el Clima Organizacional Directivo es determinado por la manera en que el jefe toma y representa las relaciones con sus subordinados y la manera en que influye en ellos.

Tagiuri (1968) define el clima como algo perdurable en el medio interno de la organización que va a ser experimentado por sus miembros, que influye en su comportamiento y que puede describirse por atributos dados de la organización. Sin embargo, también puntualiza sobre el problema con el concepto de clima poniendo de manifiesto la necesidad de distinguir entre lo objetivo y lo subjetivo de este, de la situación y la persona, además de determinar su especificidad y lo dinámico de la estructura.

En la década de los 70, autores como Campbell y Weick (1970) resumen la existencia de variación ambiental como resultado de varias situaciones del clima que difieren por las percepciones individuales de este; así como de las características tales como grado de autonomía y comportamiento, los resultados y las contingencias de los resultados entre los miembros de una organización. Otros estudios además como el de Schneider (1972, 1990) confirman que las dimensiones del clima laboral varían en función de las percepciones que se tengan en determinada posición dentro de la organización. Define el clima como ese conjunto de percepciones sumadas y mantenidas por los individuos de la

organización. Dichas percepciones pueden ser el resultado de la interacción entre las características personales y las características organizacionales.

Leavitt (1972) asegura a partir de sus investigaciones que la organización tiene diversos componentes que dan como resultado la tarea, la estructura, la tecnología, y las personas. Todos estos elementos interactúan y responden al clima organizacional. Más tarde, Pritchard y Karasick (1973) ponen énfasis primario en el clima relacionado con la ejecución y la satisfacción laboral.

A inicios de los 80, Weisner (1981) distingue tres enfoques distintos para remarcar la importancia del clima de las organizaciones: Primero el clima como algo objetivo y medible puesto que tiende a ser durable en la organización; Segundo, desde lo subjetivo, como una percepción colectiva que forma parte de la visión global de la institución; Tercero, lo subjetivo, pero individual del clima, o sea un constructo personal.

De otra parte, Schnake (1980) hace una valoración de los efectos de respuesta afectiva en la medición del clima organizacional y elabora un instrumento de clima que incrementa cuando la satisfacción laboral es independiente. En esa perspectiva en los 90 Moran y Volkswein (1992) definen el clima como aquello que se distingue de las otras organizaciones, que integra percepciones colectivas con respecto a dimensiones como autonomía, confianza, cohesión, reconocimiento, apoyo, innovación y equidad.

Goncalves (1997) por su lado define el clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc. Según Goncalves (1997), el clima institucional determina la forma, las actitudes en que un individuo percibe y asume su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Complementa a su vez Robbins (1997), manifestando que los estudios del clima institucional proporcionan una valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados tanto en las actitudes y

conductas de los miembros, como en la estructura institucional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Como se puede percibir, el Clima organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. El tejido institucional moderno tiene muy claro que el activo más importante de cualquier organización es su factor humano. Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero.

Partiendo de estas premisas, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la institución un clima laboral propicio para los que laboran en ella. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu.

El concepto de clima organizacional hoy en día, en pleno siglo XXI es considerado como un concepto integrador que retrata lo que acontece dentro de una organización social o educativa. La forma de dinamizarse las relaciones interpersonales en una escuela, un instituto tecnológico, una universidad; traduce las actitudes y expectativas que tienen los docentes y otros agentes educativos, que, junto con otros factores, influyen no sólo en el logros de los objetivos institucionales como tales, sino en el nivel de aprendizaje de los alumnos y su impacto en la comunidad. Como el clima institucional es un concepto abstracto, para estudiarlo y medirlo se utilizan las dimensiones de creencias compartidas, el sentido de comunidad y liderazgo directivo, las mismas que permiten conocer, a la vez, el grado de integración social en cada una de ellas y en su conjunto. Al respecto Patricia Sifuentes (2007) de la Universidad

Autónoma de México, asume que el clima organizacional en las instituciones educativas de todos los niveles en América Latina en las últimas décadas reflejan en la mayoría de ellas una serie de conflictos intra-institucionales, falta de respeto a los valores morales e institucionales, descontextualización de las normas, falta de convicción en lograr objetivos e ideas compartidas institucionalmente; atomización entre los agentes educativos, etc.

Jorge Labrín (2007) considera que el clima organizacional debe medirse a través de las dimensiones como: Presión del Ambiente, Liderazgo, Profesionalismo de los Profesores y Presión Académica. Asume que los climas educativos también pueden ser definidos como climas comunitarios, cuando existe un compromiso entre sus miembros para lograr los objetivos escolares. Es decir, se comparten valores, hay relaciones, existe la colegialidad académica y social. Por otra parte, el Sociólogo Español Eduardo de la Hoz (2004) señala, que existen el enfoque clásico del clima: “cerrado y abierto”, desarrollado por A. Halpin y D. Croff, así como el enfoque de clima de servicio donde existe algún vínculo entre las percepciones de los que prestan el servicio y los clientes.

Dados los altos índices que diversas investigaciones reflejan respecto al estrés y malestar docente, y reconociendo los indicadores oficiales que posicionan a la profesión docente como una profesión de riesgo para la salud mental, las diversas investigaciones asumen el objetivo de indagar en las percepciones del estado del clima escolar y en los elementos obstaculizadores de éste, en tiempos de cambios complejos como los que estamos viviendo. El concepto de clima institucional cobra especial importancia, al admitirse la necesidad de generar climas abiertos y de colaboración si queremos que las organizaciones educativas se conviertan en centros de mejora escolar y aprendizajes duraderos.

El trabajo en equipo y la coordinación de funciones y procesos se constituyen en elementos esenciales del desarrollo institucional, por lo que las características del clima del centro van a influir de manera decisiva en la mejora del mismo. Según Esteve (1987) existen aspectos estructurales, institucionales y sociales que se relacionan con el clima que se vive en los centros educativos, que influyen en su configuración y que, por tanto, juegan un importante papel en los procesos

de aprendizaje y desarrollo. Asimismo, Durán y Rey (2002) manifiestan que existe un componente social que afecta al profesorado relacionado con el cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal que no sólo repercute en la práctica pedagógica habitual, sino que también tiñe los espacios relacionales de la vida de los centros. Nos referimos al concepto de «malestar docente».

Las diversas investigaciones realizadas sobre instituciones educativas eficaces, confirman que climas ordenados, saludables ó colegiados constituyen una de las características que distingue a una escuela eficaz (Davis y Thomas, 1999). Lo que se constata en los resultados de las investigaciones realizadas en Latinoamérica por la ILSE-UNESCO (1999), donde se destaca que, en países como Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba y Venezuela, las instituciones educativas eficaces integran organizacionalmente y en forma solidaria sus planes, visiones, recursos, además de tener una interacción adecuada entre los actores educativos.

Respecto a los roles del administrador educativo en la innovación del proceso de enseñanza-aprendizaje, las diversas investigaciones al respecto sostienen que los que dirigen las instituciones educativas en muchos casos no saben desarrollar estrategias de soluciones frente a los múltiples problemas por lo que pasan las relaciones interpersonales en los centros educativos, la falta de calidad educativa sostiene, están en relación directa con la carencia de un buen liderazgo institucional. En esa perspectiva el liderazgo se conceptúa como la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. Sin embargo, a decir de Robbins (1993) no todos los líderes, son administrativos ni para tal caso, todos los administradores son líderes.

En esta perspectiva se mencionan los estudios de campo en los años setenta realizados por Litwin y Stringer (citado por Gibson, 1995) que incluyó a 30 mujeres con título universitario que trabajaban en el departamento de servicio de una empresa pública. El clima institucional de esta oficina se determinó a través de entrevistas personales y cuestionarios estructurados. Se encontró que el clima del departamento de servicio de la empresa era de frustración. Las

presiones eran grandes no solo por las reglas que se tenían que cumplir, sino porque había mucho papeleo, atención constante a detalles mínimos y críticas continuas. Se encontró que la responsabilidad y riesgo eran bajos, pero las normas eran muy elevadas. Además, las mujeres percibían relativamente cantidades bajas de recompensas, apoyo e identidad. Percibían el clima institucional como frío y hostil por lo que favorecía poco el desarrollo de la lealtad e identidad del grupo.

En Europa, específicamente en algunas Universidades de España, como la Universidad de Alcalá de Henares, se realizaron estudios de clima organizacional, los mismos que estuvieron coordinados por Martín De Ball (1999). El trabajo fue enfocado al clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria. El objetivo de la investigación fue el de conocer el clima de trabajo que se vive en los centros educativos arriba mencionados. La metodología de trabajo presentada por De Ball y sus asistentes fue de la siguiente forma: Partieron de un cuestionario de 132 ítems agrupados en 5 grandes factores, comunicación, motivación, confianza, participación y otros aspectos. Lo aplicaron a 1,024 profesores de diversos centros públicos y sin entrar en detalles de los resultados de cada uno de los factores se concluyó que el clima de trabajo de los centros escolares en España es considerado como bueno, con reservas.

La valoración global realizada de todas las respuestas, siguiendo la escala propuesta en la investigación (muy bajo, bajo, regular, bueno, alto, muy alto) muestra cómo sólo faltó una décima para llegar al valor 3 que ubicaría el clima organizacional como Bueno (2'8955) (Martín, 1999).

En América Latina, caso México, los investigadores sociales de la Universidad Autónoma de Xocchimilco, G. Vázquez y B. Guadarrama (2003) realizaron un trabajo sobre clima institucional titulado "El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior (Toluca)". Los estudiosos encontraron que el 80 por ciento de los trescientos cuarenta y cinco trabajadores perciben el clima organizacional que impera al que ellos desearían que existiera. Se aplicó un cuestionario que mide diez variables y las respuestas se agruparon

de acuerdo con los sistemas de administración de Likert: explotador-autoritario; benevolente-autoritario; consultivo y participativo. Los resultados obtenidos se analizaron por área y departamento de la institución. Se observó que la media estadística sitúa todas las variables en el sistema benevolente-autoritario. Aunque en su mayoría desearían alcanzar el sistema consultivo. Ante estos resultados se hace la propuesta de capacitar a los directivos para el desarrollo de un estilo de liderazgo consultivo. Estos y otros ejemplos nos indican que el clima organizacional es un objeto de investigación amplio en donde aparecen diversos factores y relaciones causales aun no abordadas por completo; por lo que permite al investigador elegir diferentes aspectos de estudio.

Las instituciones educativas como organizaciones, siempre están sujetas a cambios e innovaciones tanto en los aspectos administrativos-gerenciales como en el proceso educativo como tal. En este sentido en la actual sociedad, denominada del conocimiento, se imponen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, el cual son un claro ejemplo de cómo desde los ámbitos industriales se han presionado al sistema educativo, no sólo a cambios profundos en la organización, sino que estudie desde todo los puntos de vista su utilidad didáctica y formativa.

En este nuevo enfoque del milenio, la gerencia educacional debía estar enmarcada dentro de los enfoques administrativos más representativos y más actualizados. De ahí que el nuevo líder institucional en los centros educativos al realizar sus funciones de organización, ejecución y control en correspondencia con la realidad debe analizar las diferentes etapas por las que ha vivido el hombre para poder comprender a la humanidad de hoy, y en este sentido insertarse paradigmas que consoliden las relaciones interpersonales, que mejoren el clima institucional, que desarrolle la integración institucional.

Las acciones administrativas observadas en los sistemas educativos latinoamericanos reflejan o describen aspectos importantes de las distintas teorías administrativas desarrolladas en el ámbito organizacional. Desde este punto de vista se puede señalar que los cambios que se suscitan en los grupos organizacionales dependen en gran medida de los individuos que interactúan en

las instituciones, de la aptitud, los valores, las expectativas y los objetivos personales que la definan.

Desde este ámbito, según Alfonso Giusti (1999), las instituciones para ser exitosas, tendrán que enfrentar cambios profundos e importantes en ciclos cada vez más ciertos. Habrá la necesidad de enfrentar la competitividad, las alianzas estratégicas entre seres humanos, países y gobiernos, la necesidad de mantener un equilibrio ecológico y la equidad y justicia como un postulado filosófico de vida. Las diversas investigaciones acerca del clima institucional plantean la necesidad de que el docente debe participar activamente en el cambio y en los procesos de decisión fuera de sus aulas, trabajado más de forma proactiva que reactiva, asumiendo para ello el perfil de un profesor global con una visión holística. En este sentido, el sistema educativo debe motivar hacia la variedad y la búsqueda de respuestas a los innumerables problemas que lo afectan, por lo que es propicia la ocasión para introducir cambios en las estructuras organizativas las instituciones educativas.

El concepto de clima institucional en la medida que ha ido evolucionando a través del tiempo ha sido objeto de muchos cambios paradigmáticos; sin embargo, desde hace una décadas los investigadores han llegado a consensuar que es un atributo de la organización que retrata lo que acontece dentro de la institución educativa. Howell (1979), expone que cuando se preguntaba por el clima, en verdad se preguntaba por lo negativo de la situación escolar.

Halpin y Crofts (1973), con la publicación de la investigación titulada "El clima organizacional de la escuela", introducen de una manera oficial y taxativa la noción de clima organizacional en educación. Partiendo de la definición de clima organizacional como lo experimentado por los miembros de una organización, asumieron que la percepción del ambiente interno parte de los participantes en la institución educativa es la fuente válida de datos, es decir, que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad a ser descrita.

El propósito de la captación de clima organizacional es obtener una descripción objetiva de esas percepciones. Para Halpin (1979), las características del

ambiente psicológico de un sistema social son las que enmarcan, definen, limitan y determinan el clima organizacional. Afirma que el clima organizacional es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. En este contexto, se puede afirmar que conocer el clima organizacional es una forma útil de ver el comportamiento organizacional en la institución educativa, que ayuda a entender mejor el comportamiento y, posiblemente, a desarrollar estrategias para dirigir a la organización más efectivamente. Es por ello que, en años recientes, para referirse a las características de las instituciones educativas, muchos investigadores han hablado de atmósfera, sentimiento, tono, cultura y carácter.

En referencia al clima organizacional educativo, la Webster's Third New Internacional Dictionary (Álvarez, 1992) expresa que incluye las metas de los programas de aprendizaje, los factores que comprenden el clima y que determinan su calidad, los elementos de la operación educativa, las necesidades humanas básicas que cualquier institución debe atender si quiere tener vigencia educativa, y las metas establecidas para un programa de desarrollo efectivo de sus integrantes, estos y otros aspectos son los que han marcado las tendencias en las investigaciones sobre el tema de clima institucional.

El clima organizacional ha sido ampliamente investigado en contextos empresariales, marco que ha nutrido el desarrollo posterior de este concepto en ambientes exclusivamente educativos. Autores como Gairín (1999), Cornejo y Redondo (2001) vinculan el Clima con el ambiente total, determinado por todos aquellos factores físicos, estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución educativa.

Al intervenir el Clima en contextos educativos debemos ser conscientes de que estamos en un escenario muy sensible. Las reformas educativas han movilizado diversos procesos de cambios e innovaciones, que se han traducido en mejoras, pero que al mismo tiempo han acarreado importantes evidencias de agotamiento o desgaste profesional en los docentes (Bolívar 2000). En los últimos años se ha ido desarrollando una crisis sin precedentes en la historia de la educación mundial. (Esteve, Franco y Vera 1995), quienes refieren la percepción de una

“fase de desencanto” que afecta de manera central al ejercicio de la docencia en los establecimientos que desarrollan procesos innovadores.

Así lo confirman Arón y Milicic (1999) cuando plantean que un clima social insatisfactorio se relaciona fuertemente con el desgaste profesional de los profesores. El desgaste profesional, el agotamiento docente, refiere la sensación de estar fundido lo que se manifiesta en sentirse excesivamente tensionado, irritable, pesimista y agotado física y emocionalmente. La definición más aceptada para comprender el concepto de burnout (agotamiento) la ofrecieron inicialmente Maslach y Jackson en el año 1986, conceptualización que ha sido rectificada por Durán, Extremera y Rey (2001), señalando que el burnout es un síndrome compuesto por tres categorías de síntomas:

- a. El cansancio emocional: donde la persona se siente emocionalmente exhausta, agotada en sus esfuerzos para hacer frente a la situación.
- b. La despersonalización: entendida como una respuesta impersonal, fría y cínica hacia los usuarios o beneficiarios de su actividad profesional
- c. la baja realización personal: lo que comprende sentimientos de incompetencia y fracaso.

De manera explicativa, Esteve, Franco y Vera (1995) ofrecen amplios estudios que permiten comprender los posibles factor_____ es desencadenantes del docente; entre estos encontramos los factores de primer orden, que son aquellos que inciden directamente sobre la acción del profesor en su clase, en su aula, modificando las condiciones en las que desempeña su trabajo, y generando, en último extremo, tensiones asociadas a sentimientos y emociones negativos que constituyen la base empírica del malestar docente. Entre estos encontramos la fragmentación y la complejidad sistemática del trabajo del profesor, el cambio en la relación profesor-alumnos, los cambios en los contenidos curriculares, la escasez de tiempo y recursos, etc.

Y los factores de segundo orden, de influencia indirecta y que estarían referidos a las condiciones ambientales, al contexto en que se ejerce la docencia, pero

que afectan, sin duda, la eficacia del docente al disminuir su motivación y la energía con la que participa en el hecho educativo (Esteve, 1993).

1.3. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

En el Perú, para el clima organizacional cada vez se fomenta la necesidad de la toma de conciencia por parte de las altas direcciones de conocer el estado y la forma en que se está trabajando para alcanzar los objetivos de las instituciones. Las diversas investigaciones enfatizan que el clima institucional constituye el vehículo que conduce a la organización hacia el éxito, la eficacia del personal y el desarrollo institucional; el comprender la esencia del clima institucional nos permite, identificar categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de la institución tienen acerca de sus características propias.

Los problemas en las instituciones educativas giran por lo general en la falta de comunicación entre los agentes educativos, la falta de identidad institucional, las pugnas por el poder de la institución, la carencia de valores institucionales, la falta de calidad en los servicios educativos, entre otros. De otra parte, la percepción social que se tiene respecto a los estilos de hacer gestión institucional en la mayoría de centros educativos tanto primarios como secundarios es que persiste la continuidad de formas tradicionales de hacer gestión educativa.

Durante el gobierno de Alejandro Toledo, mediante D.S. N° 021-2003-ED del 20 de agosto del 2003, se declaró formalmente en emergencia el Sistema Educativo Nacional; Así mismo con la Directiva N° 063-VMGP, del 21 de agosto del mismo año, se adoptó medidas para poner en marcha el Programa Nacional de Emergencia Educativa en todas las Instituciones del país y atender la primera fase de la emergencia educativa en las áreas de Comunicación y Lógico Matemática; Asimismo se planteó promover cambios y mejoras en los comportamientos sociales, desarrollar las bases de una vida organizada en función de valores y una cultura de derechos en cada aula e institución educativa desde inicial hasta universitaria. De otra parte, en el gobierno de Alan García (2006), el ministerio de educación con el financiamiento y asistencia técnica de la Corporación Andina de Fomento publicó el documento “Gestión del Talento

Humano para el cambio” (2010), documento en el que se destaca la importancia de la gestión del clima institucional y de la función directiva para el mejoramiento de la calidad educativa, así como la estrecha relación entre ambos.

Sin embargo, pese a las mejoras en materia de políticas educativas los conflictos y problemas actitudinales intra-institucionales no cesan, por el contrario, se han desarrollado con diferentes matices. Es decir, se percibe que en las filosofías de gestión educativa existe carencia de liderazgo institucional; se practican gestiones verticalistas con ingredientes coercitivos en las relaciones humanas; los gestores o funcionarios que dirigen las instituciones educativas manejan estereotipos convencionales de gestión ajenos al logro de mejoras en el clima institucional.

No hay una concepción institucional coherente con la construcción de un clima de trabajo agradable que logre comprometer a los agentes educativos en el logro de estudiantes mejor educados y docentes más comprometidos en su labor de enseñanza y administrativos con una mejor calidad del servicio institucional. Las relaciones interpersonales en la mayor parte de las instituciones educativas del país no son afectivas, armoniosas y eficientes, no se trabaja en forma integral, con propósitos comunes. Se carece de convicción para aprender a convivir institucionalmente con apropiadas relaciones interpersonales de cooperación, de participación y práctica de valores morales e institucionales.

El concepto y la problemática del clima organizacional vienen adquiriendo singular relevancia en las instituciones no sólo educativas sino también a nivel de todas las instituciones públicas y privadas. Cada vez se fomenta la necesidad de la toma de conciencia por parte de las altas direcciones de conocer el estado y la forma en que se está trabajando para alcanzar los objetivos de las instituciones. Se sabe que el clima institucional constituye el vehículo que conduce a la organización hacia el éxito, la eficacia del personal y el desarrollo institucional; nos permite, identificar categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de la institución tienen acerca de sus características propias.

Al respecto, Constanza Vélez y Gabriela Balbín (UNMSM, 2006) asumen que existe la necesidad de que los recursos humanos docentes que laboran en la esfera educacional en los niveles de primaria y secundaria requieren de una capacitación y progreso constante para asumir nuevas demandas de formación, aprendizaje y socialización de los discentes. Conseguir estas exigencias requiere de innovaciones no sólo en el orden material de los centros educativos, sino en la aplicación de estilos de dirección y en el comportamiento profesional de los docentes que ocupan cargos directivos que apunten a un mejoramiento efectivo de su desempeño profesional para enfrentar el reto por la calidad de la educación. De otra parte, los estudios realizados por César Hernández (2008) de la Universidad de La Cantuta, Lima resaltan que las relaciones interpersonales entre directivos y plana docente de los centros educativos están llenas de incertidumbre, adolecen de autenticidad, solidez y apertura.

Las instituciones educativas se ven afectadas por la falta de una comunicación eficiente, viéndose reflejado en el clima institucional, el cual repercute en la organización, en el desempeño docente, en la toma de acuerdos, en el seguimiento de las acciones realizadas, entre otras. Asimismo de acuerdo a los resultados de los estudios realizados por la Facultad de Ciencias Sociales de la PUCP (2007) en 12 centros educativos de primaria tanto particulares como estatales del Cono Sur de Lima, asumen, que en las filosofías de la gestión institucional existe una carencia de liderazgo institucional; las relaciones humanas son ásperas carentes de una adecuada convivencia institucional; se perciben relaciones interpersonales entre los agentes educativos poco afectivas, carentes de armonía y de resquebrajados valores institucionales; existe una falta de capacidades y habilidades de gestión que viabilice un clima de trabajo agradable que logre comprometer a los agentes educativos en el logro de estudiantes mejor educados, docentes más comprometidos en su labor de enseñanza y administrativos con una mejor calidad del servicio institucional.

La Institución educativa N° 16825 “José Abelardo Quiñones” del caserío San Juan de Tapusca del distrito de Pucará, no está exenta de esta problemática en su clima organizacional, ya que se puede apreciar que existe una escasa

identificación y participación de la plana docente en las actividades institucionales, así tenemos: falta de una actitud de trabajar en colectivo o en equipo, no existe una preocupación por mejorar la calidad pedagógica y didáctica, existe un clima social fragmentado o segmentado entre sus miembros.

No se expresa la tolerancia de ideas o la capacidad de saber escuchar a los demás. Asimismo, se evidencia deficiencias en la toma de decisiones y de liderazgo por parte de la gestión que no permite conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable que sea democrático participativo. El liderazgo ejercido por el director se inscribe en un modelo inapropiado, puesto que se ejerce un liderazgo estricto, donde se imponen las ideas y por ello el profesor manifiesta sentirse maltratado. Las decisiones son tomadas unilateralmente por la gestión de la institución educativa sin tener en consideración a los profesores, de igual forma, la motivación de los profesores es muy baja, ya que no se sienten involucrados en las actividades, muy por el contrario, el sentimiento es de poca pertinencia a la institución educativa.

1.4. MARCO METODOLÓGICO

1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación

El presente trabajo de investigación, está orientada a mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N°16825 “José Abelardo Quiñones”, del caserío San Juan de Tapusca, distrito de Pucará, provincia de Jaén. Por su enfoque es de tipo cuantitativo, ya que supone la obtención de datos sobre la propuesta en escalas numéricas, lo cual permite un tratamiento estadístico de diferentes niveles de cuantificación”. (Velázquez y Rey, 1999).

Es explicativo, debido a que su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno (en este caso el resquebrajamiento de las habilidades sociales) y en qué condiciones se da éste. (Zavala, 1999). Aplicada, se realiza con propósitos prácticos, ya sea para resolver un problema, para tomar decisiones, desarrollar nuevos programas, evaluarlos, etc. (Briones, 2001).

1.4.2. Población y muestra

La población lo conforma el personal docente y directivo de la Institución Educativa N° 16825 “José Abelardo Quiñones” del caserío San Juan de Tapusca, distrito de Pucará, provincia de Jaén, región Cajamarca.

Mientras que la muestra de estudio la constituye los 13 profesores y profesoras que conforman la institución, los cuales muestran características similares a la población, siendo la técnica muestra a emplear aleatoria simple.

$$N = n$$

1.4.3. Técnicas, instrumentos y materiales de recopilación de datos

TÉCNICAS.

- En la recolección de datos se utilizará la observación para caracterizar los aspectos actitudinales y conductas asumidas por el personal que labora en la Institución.

INSTRUMENTOS

- Cuestionario: Para recoger la información de los docentes y gestores
- Cuaderno de apuntes. Para registro de información diaria en diversos contextos en los que acciona el docente
- Fichas bibliográficas. Para recoger información bibliográfica y de campo.

MATERIALES

- De escritorio, cámara fotográfica, grabadora, computadora, etc.

1.4.4. Análisis estadísticos de los datos.

Para la presentación de datos se utilizarán cuadros estadísticos. Para el análisis de datos, se emplearán tablas de frecuencias, representaciones gráficas, así como su respectivo análisis e interpretación de datos

CAPITULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Armas, M. (2010) “Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en la editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo”, provincia de Trujillo, Región La Libertad, Perú. Conclusiones: Después de haber llevado a cabo la presente investigación, obtenemos el perfil del personal que labora en la editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo. Se trata de un empleado joven cuya edad oscila entre 20 y 29 años, el cual trabaja casi siempre a satisfacción, sin embargo, no se siente recompensado por el tipo de trabajo que desarrolla. Este empleado tiene buenas relaciones con sus jefes, funcionarios y compañeros de trabajo; además este empleado recibe apoyo de sus superiores sólo de vez en cuando, mientras que por parte de sus compañeros de trabajo recibe siempre ese apoyo. El empleado de la Editorial Vallejana se siente muy identificado con la organización y con el tipo de trabajo que desarrolla en la empresa, por el contrario, no califica al material y equipo de trabajo como buenos y manifiesta que estos no son suficientes para el buen desempeño de su labor.

Dante (2005), en su trabajo de investigación: “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego”, Concluye, entre otros: “Existe una relación de dependencia positiva media entre el liderazgo y las relaciones interpersonales, entre liderazgo y clima organizacional, y entre relaciones interpersonales y clima organizacional, percibida por los trabajadores”.

Salazar, M. (2006) en un trabajo de investigación titulado: “El Liderazgo Transformacional ¿Modelo para las Organizaciones Educativas que aprenden?”, manifiesta que: “El factor liderazgo es determinante en la creación de culturas de calidad, se hace evidente que tanto directivos como profesores deberán desempeñarse como líderes en sus respectivos ámbitos”.

Orbegoso, A. (2008); “Meta-análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú”; Universidad César Vallejo. Conclusiones: Este trabajo tiene como objetivo brindar una síntesis de la investigación sobre clima organizacional en el Perú. Tras examinar más de 40 tesis, se señalan sus principales características en cuanto a tipos de investigación; diseños más empleados; cuestionarios utilizados; organizaciones evaluadas y resultados más frecuentes. Finalmente, se hace un balance crítico y se exponen sugerencias para nuevas investigaciones. Se han obtenido dos factores fundamentales que sintetizan las características del clima organizacional del personal que labora en las instituciones educativas. El factor de dimensión tecnológica y del entorno que resume las características del clima organizacional, y el factor de dimensión humana que resume las características del clima organizacional del personal que labora en las instituciones y sus relaciones interpersonales.

Araya, L. (2007), en su obra titulada: “Escuela de las relaciones Humanas”; Santiago de Chile; dice expresamente: “Ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad. He aquí otros: los niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura y estructura organizacional, las relaciones entre empleados y gerentes. En conclusión, el tema de la productividad y de la satisfacción del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio”.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Gestión

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar

Mintzberg y Stoner (1995) asumen el término gestión como “la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados

esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado”

El concepto gestión, tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.

El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a investigar, lo que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer y actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.

El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; eficaz, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes, como la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa

autonomía y capacidad de auto-transformación); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje); y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso).

2.2.2. La Gestión Educativa Estratégica

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teóricoprácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Contiene, por lo tanto, a las tres categorías de gestión señaladas, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo. Para que una Gestión Educativa sea estratégica ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación. La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: a.- Gestión institucional, b.-Gestión escolar y c.Gestión pedagógica.

La gestión educativa estratégica es, entonces, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar;

pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

2.2.3. Características de la Gestión Educativa Estratégica

Las principales características de la gestión educativa estratégica son:

- a. Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular, de las escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- c. Trabajo en equipo, que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.
- d. Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.
- e. Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el

pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

- f. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro, que se planteen escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.
- g. Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen; supone también, hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido

2.2.4. Gestión Institucional

Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa.

Desde esta categoría, ha de comprenderse que la orientación, la generación de proyectos, programas y su articulación efectiva, no se agota en la dimensión nacional; resulta impostergable una visión panorámica del hecho educativo, de las interrelaciones entre todos los actores, en todos los planos del sistema mismo. Es preciso plantear las demandas y descubrir las competencias de las organizaciones, de las personas y de los equipos en cada uno de los ámbitos: nacional, estatal, regional y local, porque se han puesto en el centro de la transformación del sistema educativo objetivos desafiantes: calidad con equidad para todos, profesionalización docente y consolidación de escuelas inteligentes; entre otros asuntos de suma trascendencia.

La gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

Dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, sus políticas, su organización y rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional. Asimismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, y locales debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados en un esquema de colaboración y alianzas intra e interinstitucionales efectivas.

De acuerdo con Cassasus (2005) “lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema”

Muchas de las acciones sistemáticas que emergen en los centros y que están dirigidas al logro de objetivos, están avanzando con precisión y constancia hacia los fines educativos, que no pueden hoy darse por alcanzados. Efectivamente, estos fines han de estar presentes invariablemente en cada decisión institucional

que se tome, en cada priorización y en cada procedimiento que se implemente a favor de una educación básica de calidad.

La gestión institucional educativa como medio y como fin, es la que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el sistema educativo nacional.

2.2.5. Gestión Escolar

Respecto de la gestión escolar, es urgente avanzar hacia una concepción más amplia y profunda, es decir, hacia una gestión con la suficiencia teórico y metodológica para convertir a la escuela, como señala Tapia (2003), en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación adecuadas, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión integral y factible.

Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa, vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos.

Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión. En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes, más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión adquiere sentido como gestión escolar estratégica cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos.

2.2.6. Niveles de Gestión

La cristalización de las acciones en los distintos niveles de gestión perfila un modelo de gestión educativa; se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas hacia una perspectiva gestora de resultados educativos; así, el papel o participación de los actores cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen, que hacen y qué resultados están obteniendo.

Luego entonces, la misma dinámica de trabajo implica una preocupación de éstos por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con los demás actores. Este enfoque supone al mismo tiempo, la construcción de una cultura de colaboración entre los actores, quienes basados en el convencimiento colectivo de su capacidad para gestionar el cambio hacia la calidad educativa, según Hopkins y Reynolds (2006), empeñan sus esfuerzos por hacer sostenible ese cambio al actuar de manera deliberada por la transformación de sus propias prácticas como condición para mejorar los aprendizajes de los alumnos; de acuerdo con Bolívar (2002), es preciso formar comunidades que se preocupen por aprender a hacer mejor las cosas.

Hopkins, (2007) señala “que hacer una buena escuela depende de cada escuela. Las ideas fuerza de la gestión institucional, escolar y pedagógica sostienen que, en contextos inciertos y bajo condiciones cambiantes, es preciso reinventar, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y

cultura de las organizaciones educativas. Se propone que no sólo las escuelas públicas mexicanas, sino la meso y la macro estructuras del sistema educativo nacional adopten y adapten este modelo en el marco de la reorientación de sus fines, el establecimiento de una filosofía y nuevos propósitos, así como la focalización de esfuerzos que privilegien la mejora de las prácticas educativas”

La Gestión Educativa Estratégica Participativa centra su atención en una configuración global del bagaje educativo a través de la concurrencia de los actores en los distintos niveles de la gestión, donde se generen espacios para la discusión inteligente de las políticas institucionales y de las maneras de intervención en función de propósitos educativos amplios, como la renovación curricular, la profesionalización docente, la definición del perfil de egreso, el aseguramiento de resultados, el abatimiento del rezago, entre otros factores asociados a la calidad. Es por ello que la gestión educativa estratégica cobra un fuerte sentido en razón de que los actores la asuman como un modo regular de pensar y hacer, planteándose siempre acciones en función de retos y perspectivas de largo alcance.

Ante esta serie de compromisos, se requiere vislumbrar nuevos caminos, nuevos cómo para la construcción de una gestión educativa estratégica capaz de abrir al sistema educativo y, en específico, a las escuelas al aprendizaje permanente que genere respuestas a los retos actuales. En este enfoque de transformación es necesario plantearse ¿cuáles son las oportunidades que se abren?, ¿cuáles son las limitaciones a superar?, ¿qué alternativas de acción han de diseñarse para superar viejos esquemas y concepciones anquilosadas?

Ante las situaciones prevalecientes ha de cuestionarse también, en un sentido autocrítico, ¿qué puede aportar la gestión educativa estratégica en una etapa de profundas transformaciones sociales, económicas y culturales?, ¿puede este paradigma contribuir a alcanzar la calidad y la equidad en la educación?, ¿podrá propiciar condiciones para la articulación de iniciativas e innovaciones que emergen y se desarrollan en las escuelas? y ¿podrá movilizar, de alguna manera, esta perspectiva al propio sistema educativo nacional?

2.2.7. El Clima Organizacional

Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo o institución, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

Según Brunet (1987) afirma “que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo” Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi

todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos. Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

El Enfoque Subjetivo: Define el clima como el concepto que el empleado se forma de la organización. Lo importante en este enfoque, es la percepción que tienen los docentes acerca de ocho conductas descriptoras del clima, de las cuales cuatro corresponden a aspectos de la conducta de los mismos docentes y cuatro acerca de la conducta del director.

Conductas de los docentes:

- ☐ Despreocupación: Tendencia a no estar cumpliendo con el trabajo que deben desempeñar.
- ☐ Obstrucción: Idea de los profesores que el director les encarga deberes rutinarios innecesarios
- ☐ Espíritu: Los profesores ven satisfechas sus necesidades sociales y se sienten realizados en su trabajo.
- ☐ Intimidad: Disfruta de una relación amistosa entre los docentes.

Conductas del director:

- ☐ Reserva: Conducta excesivamente formal e impersonal del director.
- ☐ Énfasis en el rendimiento: El Director enfatiza el rendimiento en un papel de “capataz”.

- Empuje: El Director se esfuerza porque la organización camine junto al personal, hacia las metas y esto es juzgado como positivo por los docentes. □
- Consideración: El Director mantiene un buen trato con todo el personal.

Enfoque de síntesis: Este se caracteriza por ser el más reciente que visualiza el clima institucional desde el punto de vista estructural y subjetivo a la vez. Para éste el clima es el efecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores importantes, como las creencias, actividades, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Este enfoque identifica nueve dimensiones, que definen el clima institucional:

- Estructura: Opinión de los profesores acerca de la cantidad de reglas, procesos y trámites que existen en el grupo.
- Responsabilidad: Sentimiento de ser cada uno su propio supervisor.
- Recompensa: Sentimiento que se recibe la recompensa adecuada por el trabajo bien hecho.
- Riesgo: El sentimiento de los riesgos y desafíos que impone el trabajo.
- Cordialidad y calidez: Sentimiento general de calidez, que prevale en la atmósfera del grupo.
- Apoyo: Percepción del espíritu de ayuda mutua.
- Normas: La importancia de las metas implícitas y explícitas junto a las normas de desempeño.
- Conflictos: Sentimiento que tanto los directivos como los otros miembros se interesan por escuchar diferentes opiniones.
- Identidad: Sentimiento de que se es un miembro valioso y sentido de pertenencia a la organización.

El enfoque de síntesis, permite conocer la opinión que se han formado los trabajadores de la organización para la cual trabajan a su vez este enfoque trata de dar soluciones a las disfunciones y problemas que presenta una organización

para lograr el cumplimiento de sus objetivos en los siguientes términos: Autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad y apoyo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

2.2.8. Elementos Condicionantes del Clima Organizacional

Los elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados, estos son:

- a. El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, el aprendizaje y el estrés que sienta el empleado.
- b. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades.
- c. La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño.
- d. Liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento.
- e. La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- f. Los procesos organizacionales, evaluación, sistemas de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.
- g. 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.
- h. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- i. El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Los elementos condicionantes son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección: (tipos de supervisión: autoritaria participativa, etc.).

Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización: (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

El clima institucional según Ansfried Weinert, (1985), “es un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización”. Las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características objetivas y reales que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra”.

Por otra parte, Lewis Aiken, (1996) manifiesta que “el concepto se acerca al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio”. Como se puede percibir ambos autores coinciden en que el clima organizacional se refleja la interacción de las características objetivas, de las fuerzas internas que interactúan en el ambiente laboral”. Según Brunet (1999), el sociólogo Kurt Lewing (1998) al desarrollar un análisis del campo de fuerzas, en el cual describía los niveles de rendimiento, “llega a establecer que el Clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización. En función de ello,

conceptuó que Clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización”

El concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).”

Por otra parte, Anzola (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. Para Seisdodos, (1996) “se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización. Schein, (1991) “menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.

2.2.9. Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima institucional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Según María del Carmen Sandoval (2004) “cada organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad”. Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la organización, así como manera de ejercerlas.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instituciones organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación, así como la formación deseada.

De acuerdo a Litwin y Stringer (1999) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones

2.2.10. Liderazgo Compartido

Aunque el liderazgo generalmente se asocia con el desempeño del directivo, por ser considerado el líder por excelencia de una institución, es necesario que se reconozca la existencia de una estructura organizativa donde hay una micropolítica que determina el rol de los actores. Ahora bien, pensar el liderazgo de manera unipersonal sería creer que sólo el directivo puede desarrollarlo, no obstante debe reconocerse que en cada institución o instancia educativa a veces hay otros liderazgos no reconocidos o no compartidos, la cuestión es ¿cómo compartir los diferentes liderazgos al igual que las diversas potencialidades de una organización? y ¿cómo hacer que las capacidades y habilidades particulares de quienes integran una organización puedan potenciarse en función de un liderazgo conjunto?

Este componente pretende plantear esas y otras preguntas, asumiendo que puede haber muchas respuestas, por ejemplo, de quien ejerce un liderazgo institucional que no precisamente está determinado por un nombramiento, sino que lo construye día a día y lo demuestra; o de quien tiene un liderazgo natural mas no oficial, es decir, quien es líder pero no directivo; o bien, de quien no es líder por considerarlo un atributo que no le corresponde o que no puede desarrollar; son situaciones diferentes con una respuesta específica y diversa,

cada una de las cuales da cuenta de que existen valores del liderazgo por descubrir y, más aún, por aprovechar.

En la literatura, cuando se aborda el tema de liderazgo se asocia al directivo, dado que se parte de la investigación hecha con quienes de manera regular ejercen el liderazgo, que son precisamente los directivos. No obstante, en las investigaciones se ha encontrado que una “buena escuela” no sólo parte de tener “un buen director”, sino que el éxito de éste está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a la particular forma de dirigir la institución, aun prescindiendo de la presencia física en determinada actividad escolar; esto es, se delegan responsabilidades, se comparte el compromiso, se potencia a otros para que actúen e intervengan, se asume que no se sabe todo y no se tiene por qué saberlo.

Surge, entonces, otra categoría que merece la pena valorar: la de un “buen líder”, que viene a potenciar a la de director, porque hay directores que tienen la posibilidad de desarrollar aún más su liderazgo. Esta categoría implica desarrollar una serie de capacidades y habilidades, como analizar las interrelaciones existentes dentro de un sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo; trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y de los errores; cuestionar supuestos y certidumbres; desarrollar la creatividad y mecanismos para la transferencia y difusión del conocimiento; así como generar una memoria organizacional, entre otras.

También requiere de una serie de atributos y cualidades como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía y la asertividad, aunque para ello no existe una formación específica establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional.

El sistema educativo nacional históricamente ha promovido la formación de directivos sobre la marcha; es decir, se nombran directivos por antigüedad, por vía escalafonaria o por algún tipo de mérito, sin que previo al ejercicio de la

función exista alguna preparación sistemática o formación inicial para el desempeño del cargo. Cuestión por la que el directivo acude a colegas o a su jefe inmediato superior para obtener información y recibir capacitación técnica.

Indudablemente que esa estrategia es funcional para la transmisión del conocimiento, el desarrollo de destrezas y aptitudes, principalmente administrativas, lo que contribuye a una gestión normativa centrada en la eficiencia y la cobertura; pero dicha “preparación” empírica no es viable para atender los retos actuales de la función directiva.

Para poder lograr este tipo de retos se requieren directivos con mejor perfil, a la altura de la complejidad de los procesos a coordinar, liderar y dirigir; sobre todo líderes que impulsen cambios en los diferentes ámbitos de incidencia y aporten sus potencialidades en beneficio de los propósitos compartidos.

Un buen liderazgo, en consecuencia, es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, así como de la gestión de la función supervisora; el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes; y en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

Con el propósito de revisar algunas definiciones que dan cuenta de la evolución conceptual, enseguida se hace un recorrido por lo que ha sido el liderazgo desde la visión de los investigadores, a fin de concretar una noción básica del tipo de liderazgo que se quiere proyectar. Se ha definido al liderazgo directivo efectivo como “el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos”, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. Así, prima un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas, que además son compartidas por el equipo de docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos.

En la literatura existen definiciones, estilos y tipologías del liderazgo, que para el caso de este documento no es necesario desglosar, no obstante, se aborda el liderazgo transformacional como paradigma vigente para los fines del Modelo que se propone. El líder transformacional de Burns y Bass (1985) se define como aquel que considera las condiciones individuales, que estimula el desarrollo intelectual; que inspira. En el caso de la organización escolar, Pascual (1993) agrega un factor más, denominado tolerancia psicológica.

Casares (1996) señala que directores escolares y administradores de escuelas deben ser verdaderos líderes, “no sólo administradores”, sino ejecutivos emprendedores orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar, es decir, un líder no puede conformarse con asegurar que “todo marche bien”, sino buscar permanentemente fórmulas y estrategias que logren que “todo esté mejor”, involucrando al equipo de colaboradores en esa búsqueda, en la formulación de propuestas y alternativas de solución.

El liderazgo transformacional, según Bernal (2001) puede ser el más eficaz y adecuado para dirigir u organizar los centros de trabajo o dependencias, siempre hacia el cambio y hacia la mejora y, dado que se está frente a una situación caracterizada especialmente por la variable del “cambio”, se presenta hasta ahora como el que mejor se adapta a la situación que viven los centros de trabajo y dependencias de servicios educativos. Por tanto, reflejar la presencia o ausencia de liderazgo en los centros de trabajo es y será siempre una parte concomitante a la calidad educativa; es por ello que debe ser considerado factor para la transformación de la gestión directiva.

En el caso de las escuelas, si se considera que el director escolar es el administrador de la organización llamada “escuela” (Owens, 1976) y entre las funciones que le competen está una esencial: ejercer liderazgo, entonces “independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del

personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal, y otros” (Rosales, 1997).

En este sentido, el director líder favorece que la comunidad educativa pueda idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca potenciar su profesionalización. Además, “propicia la utilización de toda su capacidad intuitiva-lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio” (Ferrer, 1987).

Hampton (1983) identifica este tipo de liderazgo como participativo y lo describe como aquel que le da importancia tanto a la tarea como a la persona. Para Bolívar, el liderazgo participativo dota de voz a los colegiados escolares y permite la corresponsabilidad por las acciones emprendidas, al instaurar en las escuelas una cultura con parámetros internos para lograr el bien común como cualidad del grupo. Esto no implica que el director pierda su liderazgo, simplemente éste se vuelve más efectivo cuando logra que todos participen en igual medida, conlleva un cambio en las relaciones de poder y en el control social a la hora de la toma de decisiones; así se refuerza la autonomía y el auto-aprendizaje, formando organizaciones que aprenden orientadas hacia la mejora.

Morán (2008) afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son: el trabajo en equipo, buena comunicación, adecuada visión y planeación, apoyo de colaboradores y libertad de acción, entre otros. Asimismo, distingue como prácticas decisivas para lograr un liderazgo efectivo, el que los directivos tengan que:

1. Desafiar los procesos, es decir, atreverse a innovar, a crear y a intervenir en los procesos establecidos.
2. Inspirar una visión compartida, donde el beneficio colectivo trascienda más allá del conocimiento y potencial individual.
3. Habilitar a otros para que actúen, entendiendo que el poder de decisión debe ser un ejercicio desconcentrado y compartido, para que “otros” sean también líderes y desarrollen sus potencialidades; es una nueva forma de promover la relación líder-liderados.

4. Modelar el camino, lo cual significa que cada líder tiene como una de sus más finas funciones la liberación permanente, desde sus posibilidades, de aquellos obstáculos que puedan inhibir el desarrollo del liderazgo de otros.
5. Dar aliento al corazón, es decir, que debe haber una fuerte carga anímica y motivacional generada desde la posición del líder hacia todos y cada uno de los colaboradores.

Estos serían unos primeros apuntes que se ponen a consideración de quienes desean atreverse a compartir la responsabilidad y la capacidad de dirigir, demostrándose a sí mismos que el liderazgo involucra a los colaboradores y que son éstos los primeros beneficiados con el estilo que se adopte, la relación que se establezca y las líneas de trabajo que se estipulen.

2.3. BASE TEÓRICO

2.3.1. Teoría de la Administración Educativa

Esta teoría se centra en el proceso de Gestión para el mejoramiento de la calidad de la administración de la educación. Para ello considera las siguientes dimensiones de la organización educativa:

- **Gestión:** Se entiende como "gestión" como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica. Sin embargo, es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil.
- **Planificación:** Dentro de ella se puntualizan las acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.
- **Organización:** Establecemos: Funciones estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- **Dirección:** Comprende: La toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.

- **Coordinación:** Se plasma a través de coordinaciones en: comités, comisiones, equipos de trabajo.
- **Control:** Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación

La administración por objetivos y resultados es una técnica versátil y objetiva con un gran potencial de uso en las organizaciones. En esta técnica el proceso administrativo tradicional de planeamiento, ejecución y control se refuerza al integrarle los siguientes elementos:

- a. La participación y acuerdo del subordinado en la fase de planeamiento y definición de objetivos específicos.
- b. El seguimiento del avance hacia los objetivos predeterminados.
- c. La creación de subsistemas de retroalimentación entre las fases de ejecución y planeamiento para el uso “a”, y entre las fases de control y ejecución para el punto “b”.

Los resultados positivos de la administración por objetivos dependen de la calidad de las metas a alcanzar, definidas en términos operacionales, cualitativos. Pasos de esta técnica.

- a. Plantearse acorde con la realidad. Fijado con bases en: 1) los recursos internos de la organización y 2) en las oportunidades externas: Riesgos y limitaciones vigentes.
- b. Ser adaptable y periódicamente revisado.
- c. Ser medible con un estándar que permita calibrar su grado de efectividad y costo.
- d. Ser comprensible. No se preste a diferentes interpretaciones.
- e. Ser alcanzable. Que exista una gran probabilidad de que se logre.
- f. Ser compatible. Coherente dentro de la organización y ligado a los objetivos organizacionales.
- g. Oportuno. Incorporado en el momento que se necesite.
- h. Desafiante. Obliga a la creatividad y al esfuerzo por lograrlo.

Este estilo que se viene introduciendo en la administración educacional puede facilitar el logro de mejores actuaciones individuales y organizacionales. Para tener éxito se requiere, además de lo ya señalado, apoyo decidido de la gerencia. El ciclo de operaciones de este tipo de administración consta de siete etapas en las que, de la séptima a la primera, cada una se retroalimenta con la inmediata anterior: definición de puesto administrativo (funciones y responsabilidades), fijación de objetivos y metas, revisión de metas, entrevistas de evaluación.

Entre cada nivel de la organización debe existir la participación activa, es decir: Un acuerdo conjunto de los objetivos y de las principales medidas por ejecutar. Un compromiso de actuación del nivel inferior. Un seguimiento constante del nivel inferior. Una revisión y evaluación periódicas juntas. La administración por objetivos y resultados en cualquier organización educativa no es cosa fácil. Requiere un gran sentido de responsabilidad y trabajo profesional de equipo para que cada departamento o persona vaya trabajando con sus responsabilidades y metas identificadas y coordinadas para dar resultados en su área, resultados que contribuyan a la utilidad total de la empresa.

La administración por objetivos y resultados es fundamentalmente una filosofía necesaria de entender y con la que hay que compenetrarse, consistente en una serie de técnicas que aplicadas correctamente podrán llevar a la institución al mejor de los éxitos. Es también una forma de vivir que para tener éxito debe ser aceptada por todos los integrantes de la institución.

2.3.2. Clima Organizacional desde el enfoque de Rensis Likert

Rensis Likert, (1946) al explicar el liderazgo de una institución manifiesta que “Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor”.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión

más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó “que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo”. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores”.

R. Likert (1962) “propuso los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones: Flujo de comunicación, Práctica de toma de decisiones, Interés por las personas, Influencia en el departamento, Excelencia tecnológica, Motivación. Para medir el ambiente organizacional que está determinado fundamentalmente, por el estilo de Liderazgo, Likert (1956) propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder.”

El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad.

Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”, Bajo el sistema 3 de administración, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. Rensis Lickert concluyó “que un supervisor que delegaba más autoridad y además ejercía una supervisión más tolerante y comprensiva y que mostraba interés a los subordinados lograba mayor productividad.”

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RAMSIS LIKERT

“Likert en su clasificación de sistemas de administración, define cuatro perfiles organizacionales. Los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos”. En cada uno de los cuatro sistemas administrativos que se definen enseguida, esas cuatro variables presentan diferentes características.

a) Sistema 1: Autoritarismo Coercitivo ó Explotador.

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son:

- Proceso decisorio: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio.
- Sistema de comunicación: es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas.
- Relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para impedirla, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí.

- Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

b) Sistema 2: Autoritarismo Benevolente o Paternalista.

Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema 1. En el fondo es un sistema 1, pero condescendiente y menos rígido. Sus principales características son:

- Proceso decisorio: aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior; sistema de comunicación: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles más bajos, como retroinformación de sus decisiones.
- Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e interés de la empresa.
- Sistemas de recompensas y castigos: si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

c) Sistema 3: Consultivo.

Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En él, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. Sus principales características son las siguientes:

- **Proceso decisorio:** es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración.
- **Sistema de comunicación:** prevalecen las comunicaciones verticales, en sentido descendente (pero más dirigidas hacia la orientación amplia que hacía órdenes específicas) y ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo.
- **Relaciones interpersonales:** el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema 1 y, en menor grado en el sistema 2. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva.
- **Sistema de recompensas y castigos:** se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

d) Sistema 4: Participativo

Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. Sus principales características son las siguientes:

- Proceso decisorio: las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
- Sistema de comunicación: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
- Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales. El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales.
- Sistema de recompensas y castigos: existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema 4 este situado el estilo de administración de una organización más será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado, cuanto más se aproxime una organización al sistema 1, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras.

Una rápida transformación del estilo de administración hacia el sistema 4 no produce generalmente aumentos rápidos de productividad y mejoramiento sustancial en las relaciones de trabajo. Lo importante es que este sistema construye de manera paulatina, una estructura firme de espíritu de grupo, flexible y responsable que proporciona una especie de guía variable para el comportamiento de sus empleados y para sus relaciones de trabajo.

El sistema 4 se fundamenta en tres aspectos principales:

- a. La utilización de principios y técnicas de motivación en vez de la dialéctica tradicional de recompensa y castigo.
- b. La constitución de grupos de trabajo altamente motivados, estrechamente entrelazados y capaces de empeñarse a fondo para alcanzar los objetivos empresariales. La competencia técnica no debe ser olvidada. El rol de los eslabones de vinculación superpuesta es fundamental;
- c. La adopción de los principios de relaciones de apoyo: la administración adopta metas de elevado desempeño para si misma y para todos los empleados y establece los medios adecuados para lograrlas.
- d. Estas metas de eficiencia y productividad pueden alcanzarse mejor mediante un sistema de administración que permita condiciones también para satisfacer las necesidades de los empleados.

Un aspecto importante es que la estructura organizacional tradicional (representada por los sistemas 1 y 2) utiliza sólo la forma individual de la administración: el modelo de la interacción hombre a hombre, es decir la vinculación directa y exclusiva entre superior y subordinado. “Las nuevas estructuras organizacionales (representadas por los sistemas 3 y 4) utilizan el modelo de organización grupal.

En realidad, el sistema 4 utiliza un modelo de organización grupal que se superpone. Cada grupo de trabajo se vincula al resto de la organización a través de personas que son miembros de otros grupos de trabajo.

Estas personas que superponen su vinculación y su relación con más de un grupo son denominadas eslabones de vinculación superpuesta, son verdaderos

lazos entre grupos de trabajo diferentes, la estructura organizacional permite una vinculación de grupos superpuestos”.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

VARIABLE LIDERAZGO	SISTEMA EXPLOTADOR	SISTEMA AUTÓCRATA
Confianza a los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones o ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo
VARIABLE LIDERAZGO	SISTEMA EXPLOTADOR	SISTEMA AUTÓCRATA
Confianza a los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa desea mantener el control en las decisiones.	El líder confía plenamente en ellos.
Sentimientos de libertad de los subordinados	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo usándolas constructivamente

Fuente: R. Lickert; El clima y el comportamiento organizacional; (citado por Brunet, 1987)

CAPÍTULO III:

RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN 3.1. ANÁLISIS DE DATOS OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN DEL

INSTRUMENTO

CUADRO N° 01:

LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	PRE TEST		POST TEST	
Bueno	6	54%	12	92%
Regular	7	46%	1	8%
Bajo	0	0%	0	0%
TOTAL	13	100%	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa N°16825

ANÁLISIS

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo de personas, también se puede decir que es la capacidad de ejercer una influencia dominante sobre un grupo, influyendo en las actividades de los mismos para establecer y alcanzar metas previamente establecidas.

El 54% considera que el liderazgo del director es bueno, y el 46% considera que el liderazgo es regular, esto antes de aplicar el modelo de capacitación, después de haber realizado la capacitación al personal el 92% considera que el liderazgo es bueno y el 8 % considera que es regular. El liderazgo del director es bueno, porque tiene la capacidad de influir, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, tiene la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, une a sus trabajadores para conseguir un bien común.

CUADRO N° 0

2:

SENTIDO DE PERTENENCIA A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	PRE TEST		POST TEST	
Bueno	8	61%	12	92%
Regular	4	31%	1	8%
Bajo	1	8%	0	0%
TOTAL	13	100%	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa N°16825

ANÁLISIS

El sentido de pertenencia significa arraigo a algo que se considera importante, como las personas, cosas, grupos, organizaciones o instituciones, que contribuye a alejar o atenuar la soledad, hoy afecta a los grandes conglomerados humanos, promoviendo insensibilidad, egoísmo, desconfianza, y un sentimiento progresivo de inseguridad y desamparo. Amor al sitio de trabajo, al lugar que nos vio nacer, a la escuela o universidad donde nos formamos, al grupo de amigos y a la comunidad en general, aislándonos de las cosas que nos generaban ese importante elemento vivencial, que nos producía seguridad y nos hacía sentirnos como parte de algo importante.

En el cuadro N° 02, sobre el sentido de pertenencia, 61% considera que el sentido de pertenencia en la institución es bueno, el 31% es regular y el 8% considera que es mala, antes de aplicar el programa; después de aplicar la propuesta el 92% considera que la pertenencia es buena y el 8% considera que es regular.

El sentido de pertenencia fortalece el sentimiento de que todos somos uno, que es como decir que al pertenecer a este mundo que Dios nos dio por heredad,

CUADRO N° 0

todos nos pertenecemos mutuamente y por tanto debemos amarnos y socorrernos mutuamente.

3:

PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	PRE TEST		POST TEST	
Si	7	54%	12	92%
No	6	46%	1	8%
TOTAL	13	100%	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa N°16825

ANÁLISIS

La participación activa es trabajar para lograr algo, no solo da la idea, sino que te mueves para lograr algo.

El cuadro N° 3 nos demuestra que los miembros de la institución si participan activamente en la Institución Educativa en un 54% y no participan activamente en un 46%, antes de aplicar la propuesta de capacitación, después de aplicar la propuesta el 92% del personal participa activamente y el 8% no participa activamente.

Como se observa en la institución educativa N°16825 “José Abelardo Quiñones” sus integrantes si participan activamente, en toda tarea encomendada, su participación es activa y transparente.

Lo que nos permite, mejorar el Clima Organizacional entre todo el personal de la Institución Educativa N°16825 “José Abelardo Quiñones”

CUADRO N° 0

4:

CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	PRE TEST		POST TEST	
Bueno	3	23%	12	92%
Regular	10	77%	1	8%
Bajo	0	0%	0	0%
TOTAL	13	100%	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa N°16825

ANÁLISIS

Un canal de comunicación es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información emisor y receptor. Es frecuente referenciarlo también como canal de datos. Los canales pueden ser personales o masivos: los canales personales son aquellos en donde la comunicación es directa. Voz a voz. Puede darse de uno a uno o de uno a varios. Los canales masivos pueden ser escritos, radiales, televisivos e informáticos. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar, los objetivos perseguidos por una organización.

En el cuadro N° 4 se puede observar que los canales de comunicación se consideran en unos 23% buenos y 77% considera que son malos, antes de aplicar la propuesta de capacitación, después de aplicar el modelo de capacitación el 92% considera que los canales de comunicación son buenos y el 8% considera que los canales de comunicación son malos.

CUADRO N° 0

Considerando que los canales de comunicación son muy necesarios para lograr cumplir con los objetivos trazados en toda institución, se puede establecer que los canales de comunicación en la Institución Educativa N°16825 “José Abelardo Quiñones” son buenas, por la comunicación que se desarrolla entre sus miembros.

5:

ESTÁNDARES DE LOGROS ACADÉMICOS Y SU EVALUACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	PRE TEST		POST TEST	
Si	7	54%	12	85%
No	6	46%	1	15%
TOTAL	13	100%	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa N°16825

ANÁLISIS

Un logro académico especifica lo mínimo que el estudiante debe saber y ser capaz de hacer para el ejercicio de la ciudadanía, el trabajo y la realización personal. El logro es una meta y una medida; es una descripción de lo que el estudiante debe lograr en una determinada área, grado o nivel; expresa lo que debe hacerse y lo bien que debe hacerse. El mejoramiento de la calidad de la educación debe partir del supuesto de que todos los niños y las niñas pueden aprender con niveles muy altos de logros o resultados. El solo hecho de elevar las expectativas de aprendizaje, puede mejorar el desempeño de los estudiantes.

En el cuadro N° 5 se considera que el 54% considera que, si existen logros académicos y que estos se evalúan, y solo el 46% manifiesta que no existe logros académicos y que estos no se miden periódicamente, estos resultados se

CUADRO N° 0

dieron antes de aplicar la propuesta de capacitación, después de aplicar la propuesta de capacitación los resultados fueron iguales. Se observó claramente que en la Institución Educativa N°16825 “José Abelardo Quiñones” las expectativas de aprendizaje que se tienen en los estudiantes son buenas y estos se evalúan periódicamente.

6:

GRADO DE CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	PRE TEST		POST TEST	
Bueno	8	62%	12	92%
Regular	5	38%	1	8%
Malo	0	0%	0	0%
TOTAL	13	100%	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa N°16825

ANÁLISIS

El rendimiento académico es una medida de las capacidades del alumno, que expresa lo que éste ha aprendido a lo largo del proceso formativo. También supone la capacidad del alumno para responder a los estímulos educativos. En este sentido, el rendimiento académico está vinculado a la aptitud. Existen distintos factores que inciden en el rendimiento académico. Desde la dificultad propia de algunas asignaturas, otras relacionadas al factor psicológico, como la poca motivación, el desinterés o las distracciones en clase, que dificultan la comprensión de los conocimientos por otra parte, el rendimiento académico puede estar asociado a la subjetividad del docente cuando corrige.

CUADRO N° 0

En el cuadro N° 6 se puede observar que el grado de confianza en el rendimiento académico por parte de los padres de familia es bueno en un 62% y es regular en un 38%, antes de aplicar de propuesta de capacitación, después de aplicar la propuesta de capacitación el 92% considera que el grado de confianza en el rendimiento académico es bueno y el 8% considera que es regular.

Considerando que el rendimiento académico es la medida de las capacidades de los estudiantes. Se observa que el grado de confianza en el rendimiento académico es bueno por parte de los padres de familia, confían en la educación que imparte en la Institución Educativa N°16825 “José Abelardo Quiñones”.

7:

COMUNICACIÓN Y APOYO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	PRE TEST		POST TEST	
Bueno	4	31%	10	77%
Regular	7	54%	3	23%
Malo	2	15%	0	0%
TOTAL	13	100%	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa N°16825

ANÁLISIS

La comunicación es un acto propio de la actividad psíquica, que deriva del pensamiento, el lenguaje y del desarrollo de las capacidades psicosociales de relación. El apoyo mutuo es un término en la teoría de organizaciones que describe cómo la cooperación, reciprocidad en el intercambio de recursos, habilidades y servicios, y el trabajo en equipo suele significar un beneficio mutuo para los individuos cooperantes. Desde esta aproximación teórica se afirma que la ayuda mutua da los mejores resultados a largo plazo, puesto que las actitudes

CUADRO N° 0

altruistas o desinteresadas y las egoístas o interesadas serían situaciones insostenibles a largo plazo. El intercambio de mensajes permite al individuo influir en los demás y a su vez ser influido.

En el cuadro N° 7 sobre la comunicación y apoyo en la Institución, se considera que es buena la comunicación y apoyo en un 31%, regular en un 54% y malo en un 15%, antes de aplicar la propuesta de capacitación, después de aplicar el modelo de capacitación, el 77% considera que la comunicación y el apoyo son buenos y el 23% considera que son regulares. Considerando que la ayuda mutua da los mejores resultados a largo plazo, puesto que los trabajadores demuestran tener actitudes altruistas y desinteresadas, la comunicación y apoyo es buena en la Institución Educativa N°16825 “José Abelardo Quiñones”.

8:

RESPONSABILIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	PRE TEST		POST TEST	
Mucha	8	62%	12	92%
Poca	3	23%	1	8%
Nada	2	15%	0	0%
TOTAL	13	100%	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa N°16825

ANALISIS

La responsabilidad es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido. Además, tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza; en aquellas personas que son responsables. Ponemos nuestra fe y lealtad en aquellos que cumplen lo que han prometido.

CUADRO N° 0

La responsabilidad es un signo de madurez, pues el cumplir una obligación de cualquier tipo no es generalmente algo agradable, pues implica esfuerzo. Valor porque gracias a ella, podemos convivir pacíficamente en sociedad, ya sea en el plano familiar, amistoso, profesional o personal. La responsabilidad es un valor, porque gracias a ella podemos convivir de una manera pacífica y equitativa.

En el cuadro N° 8 sobre la responsabilidad se observa que es mucha en un 62%, poca en un 23% y nada en un 15%, antes de aplicar la propuesta de capacitación y después de aplicar el modelo de capacitación el 92% considera que la responsabilidad de los trabajadores es mucha y el 8% considera que es poca.

La responsabilidad es un valor ya que se tiene confianza en aquellos trabajadores que son responsables, se pone de manifiesto que existe mucha responsabilidad entre los trabajadores de la Institución Educativa N°16825 “José Abelardo Quiñones”.

CUADRO N° 09:

COMUNICACIÓN VISIBLE Y ACCESIBLE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	PRE TEST		POST TEST	
Si	9	69%	12	92%
No	4	31%	1	8%
TOTAL	13	100%	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa N°16825

ANÁLISIS

La comunicación es la transmisión de información de un individuo a otro. Esta comunicación se puede realizar a través de diversos canales. En primer lugar, el lenguaje hablado es del tipo que caracterizaba al ser humano, diferenciándolo de otras especies. Pero hoy día, hay diversos tipos de comunicación, que se adaptan a las características y diversidad de cada individuo. Que los canales sean accesibles es primordial, para que la información que se quiere comunicar no se pierda en el camino, y que llegue a su destinatario completo y correcto.

En el cuadro N° 9 se observa que la comunicación es visible con el director en un 69% y no existe comunicación en un 31%, antes de aplicar la propuesta de capacitación, después de aplicar el modelo de capacitación, los trabajadores consideran en un 92% que la comunicación con el director es visible y accesible y el 8% considera que no existe comunicación con el director.

Para que se cumplan objetivos en una Institución los canales de comunicación tienen que ser accesibles, esto es primordial, la comunicación con el director es visible y accesible, en la Institución Educativa N°16825 “José Abelardo Quiñones”.

CUADRO N° 10:

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	PRE TEST		POST TEST	
Si	7	54%	10	77%
No	6	46%	3	23%
TOTAL	13	100%	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa N°16825

ANÁLISIS

La capacitación es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal produciendo una cambio positivo en el desempeño de sus tareas. La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. La capacitación es, potencialmente, agente de cambio y productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia.

En el cuadro N° 10 se observa que el personal si recibe capacitación frecuentemente en un 54% y no se capacita en un 46%, antes de aplicar la propuesta de capacitación, después de aplicar el modelo de capacitación el 77% de los trabajadores si se capacita y el 23% no se capacita permanentemente. La capacitación es un agente de cambio y de productividad para la Institución, en el caso de la Institución Educativa N°16825 “José Abelardo Quiñones” los trabajadores con sus propios medios se capacitan, otros trabajadores no se capacitan por vivir en una zona, donde no se puede acceder a capacitaciones.

CUADRO N° 11:

INCENTIVO Y VALORACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	PRE TEST		POST TEST	
Si	7	54%	11	85%
No	6	46%	2	15%
TOTAL	13	100%	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa N°16825

ANÁLISIS

Los incentivos son pagos hechos por la institución a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

En el cuadro N° 11 se observa que si se incentiva y valora el esfuerzo personal en un 54% y no se incentiva y valora el esfuerzo personal en un 46%, estos resultados antes de aplicar el modelo de capacitación, después de aplicar el modelo de capacitación, el 85% de los trabajadores considera que si se incentiva y valora su esfuerzo, mientras el 15% considera que en la institución educativa no se valora ni se incentiva su esfuerzo.

En la Institución Educativa N°16825 “José Abelardo Quiñones” se incentiva y valora el esfuerzo personal, de los trabajadores.

CUADRO N° 1

2:

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	PRE TEST		POST TEST	
Mucha	3	23%	11	85%
Poca	8	62%	2	15%
Nada	2	15%	0	0%
TOTAL	13	100%	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa N°16825

ANÁLISIS

La creatividad se entiende como la capacidad para combinar ideas de manera original o para establecer asociaciones poco comunes entre las ideas. La organización que estimula la creatividad desarrolla enfoques nuevos ante las soluciones singulares para los problemas. La innovación se entiende como un proceso consistente en convertir en una solución a un problema o idea creativa. Un negocio que diseña un servicio de entrega de un producto que normalmente se tiene que acudir a una tienda y se hace a domicilio, o modifica sus sistemas de trabajo para acercarse más al cliente para sorprenderlo favorablemente y notificarle que requiere del cambio de aceite de su coche, por ejemplo.

En el cuadro N° 12 sobre la innovación y creatividad del personal tenemos que la institución si contribuye mucho en un 23%, poco en un 62% y nada en un 15%, antes de aplicar la propuesta de capacitación, después de aplicar el modelo de capacitación, el personal considera que se contribuye mucho con la innovación en un 85% y un 15% considera que no se contribuye con la creatividad del personal. Además, cuando se estimula la creatividad desarrolla enfoques nuevos ante las cosas o soluciones singulares para posibles problemas. En la Institución

CUADRO N° 1

Educativa N°16825 “José Abelardo Quiñones” se contribuye con la innovación y creatividad, pero de una manera limitada.

3:

CENTRALISMO Y TOMA DE DECISIONES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	PRE TEST		POST TEST	
SI	3	23%	1	8%
NO	10	77%	12	92%
TOTAL	13	100%	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa N°16825

ANÁLISIS

La toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción entre alternativas; es la medula de la planeación. La exacerbada centralización de decisiones, entre otras causas, ha debilitado la capacidad de gestión y toma de decisiones de las propias instituciones educativas, lo cual ha devenido en estructuras, normas y prácticas institucionales atentatorias a la formación integral de niños y jóvenes y al ejercicio de derechos, base fundamental de una propuesta de formación en valores. Con frecuencia, las decisiones de rutina se toman rápidamente, quizás inconscientemente, sin necesidad de elaborar un proceso detallado de consideración.

En el cuadro N° 13 sobre el centralismo en la toma de decisiones se observa: si existe centralismo en un 23% y no existe centralismo en un 77%, antes de aplicar el modelo de capacitación, después de aplicar el modelo de capacitación el personal considera en un 8% que si existe centralismo en la toma de decisiones

CUADRO N° 1

por el director y el 92% considera que no existe centralismo en la toma de decisiones.

La buena toma de decisiones permite vivir mejor. Las decisiones a tiempo otorgan algo de control sobre nuestras vidas. Se determina que no hay centralismo por parte del director en la toma de decisiones.

4:

AUTONOMÍA PARA CREAR, DIVERSIFICAR Y ADAPTAR LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	PRE TEST		POST TEST	
SI	10	77%	11	85%
NO	3	23%	2	15%
TOTAL	13	100%	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa N°16825

ANÁLISIS

La autonomía es un concepto de la filosofía y la psicología evolutiva que expresa la capacidad para darse normas a uno mismo sin influencia de presiones externas o internas. La autonomía como problema de cómo se comporta el hombre ante sí mismo y la sociedad. Bajo el binomio libertad-responsabilidad, su opuesto sería el binomio determinismo-irresponsabilidad.

En el cuadro N° 14 se considera que si hay grados de autonomía para crear y diversificar en un 77% y un 23% considera que no hay grados de autonomía para crear y diversificar, antes de aplicar el modelo de capacitación, después de aplicar el modelo de capacitación, el 85% del personal considera que si se puede crear y diversificar en la Institución y el 15% considera que no hay grados de autonomía en la Institución Educativa.

CUADRO N° 1

La autonomía es la libertad y espontaneidad para crear, en la Institución Educativa N°16825 “José Abelardo Quiñones” si existe autonomía para crear diversificar en el aspecto pedagógico.

5:

CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	PRE TEST		POST TEST	
POSITIVO	5	38%	12	92%
NEGATIVO	8	62%	1	8%
TOTAL	13	100%	13	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa N°16825

ANÁLISIS

Clima Institucional, es el ambiente generado a partir de las vivencias cotidianas. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada personal, alumno (a) y padre de familia de la institución padre de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa. La calidad educativa: Es el valor que se le atribuye o asigna a un proceso o a un producto educativo en términos comparativos. Los criterios de calidad en una escuela implican su posicionamiento en la sociedad, el sujeto y la educación.

En el cuadro N° 15 sobre clima institucional se observa que es negativo en un 62% y positivo en un 38%, antes de la propuesta de capacitación, después, el

CUADRO N° 1

92% del personal consideran que el clima institucional es positivo y el 8% que es negativo.

Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento adecuado y eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa. En la Institución Educativa N°16825 “José Abelardo Quiñones” el clima institucional es bueno, especialmente entre los trabajadores antiguos.

3.2. MODELO TEÓRICO

ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E. N° 16825 “JOSÉ ABELARDO QUIÑONES” DEL CASERÍO SAN JUAN DE TAPUSCA, DISTRITO DE PUCARÁ

TEORÍA DE LA
ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA

Estrategias para mejorar el Clima Institucional

- Se realizará dinámicas - Se fomentará el dialogo.

-- Se planteará interrogantes Variar y diversificar tareas
respetadas durante el proceso

- Activar los conocimientos previos - Fomentar el trabajo colectivo

-- Utilizan discursos coherentes y clarosSe empleará lecturas e ilustraciones

- Se pedirá que siguieran las metas a seguir - Proyectar videos de práctica de valores

- Los grupos se formarán con dinámicas de esta manera no siempre son los mismos. -- Analizar
lecturasPromover que los docentes participen de

- Se planificará de manera ordenada las forma espontánea

Estrategias para incentivar la gestión participativa

- Se elaborará norma de convivencia para ser

- Incentivar a la práctica de

-- Analizar

- acciones a realizarse La participación activa de
todos será - Incentivar a los docentes que

propongan nuevos temas importante durante

todo el proceso - Enseñar que de los errores se
aprenden.

CLIMA
ORGANIZACIONAL DE
RENSIS LIKERT

Estrategias para potenciar el liderazgo

- Incentivar que participen durante el taller
- Proponer medios para adquirir el liderazgo
- Utilizar métodos para saber impartir ordenes -
- Enseñar técnicas para delegar funciones
- Promover el desarrollo de la personalidad
- Orientarlos a la búsqueda de medios que les permita ser líderes democráticos
- Seguir que se reflexione sobre los progresos
- Expresen sus vivencias de forma espontánea

- Modelado de valores
- Mostrar que es indispensable afrontar las tareas buscando siempre algo que aprender

- Concluir que escuchando al menos incapaz se puede aprender cosas valiosas

MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

3.3. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

3.3.1. Denominación

Estrategia Metodológica de Gestión Participativa para mejorar el Clima Organizacional de la I.E. N° 16825 “José Abelardo Quiñones” del caserío San Juan de Tapusca, distrito de Pucará, provincia de Jaén.

3.3.2. Introducción

La propuesta de estrategia metodológica para mejorar el clima organizacional es una propuesta que se fundamenta en teorías que nos permitirá comprender los comportamientos del ser humano y su desenvolvimiento como líder dentro de la Institución Educativa. El liderazgo implica la existencia de una particular relación de influencia entre dos o más personas, aunque generalmente se refiere a grupos de personas, aunque generalmente se refiere a grupos de personas.

En este aspecto la gestión participativa está relacionado con el clima institucional y las relaciones interpersonales, ya que el sistema cognitivo de un individuo es el proceso en virtud del cual influye sobre las actividades de un grupo organizado se influye sobre las actividades de un grupo organizado con respecto a la fijación y consecuencia de las metas.

El ambiente Psicológico, situación en que las personas perciben e interpretan su ambiente externo. En este ambiente las personas y objetos adquieren valencias. Cuando su ambiente es positivo, cuando satisfacen sus necesidades. En cambio, los negativos causan repulsión. Es por eso que la presente propuesta busca mejorar o fortalecer el liderazgo de los docentes y personal jerárquico de la Institución Educativa N° 16825 “José Abelardo Quiñones”.

3.3.3. Objetivo de la propuesta

GENERAL:

Monitorear y evaluar el desarrollo del programa entre todo el personal de la Institución Educativa N°16825 “José Abelardo Quiñones”

ESPECIFICOS

- Contribuir a la práctica del liderazgo institucional
- Mejorar las relaciones interpersonales
- Mejorar el Clima Organizacional del programa.

3.3.4. Fundamentación

FILOSÓFICA

En la vida real, los grupos tienen líderes en el sentido estricto, a pesar que los miembros de esos grupos no identifican a una sola Persona. A medida que un grupo toma forma una persona puede sobresalir en forma eficaz. De esta manera son muchas las razones que existen para mejorar el clima organizacional. Una vez que los miembros alcanzan un lugar preeminente, son capaces de hacer perder el interés en actividades en que ellos no sobresalen.

PEDAGÓGICA

Para conseguir el cambio entre el personal y fomentar el liderazgo se deben buscar experiencias que implique explorar y usar su mundo personal a acciones que les guste e interes. Que promueve el trabajo en equipo e incentiva la práctica de los valores.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

El liderazgo se adquiere cuando se posee dominio y manejo de las influencias interpersonales y directas. El liderazgo en el Clima Organizacional nos da a conocer Even Lunstedt en su libro “El Liderazgo en la Administración y su uso en el poder social” define claramente el liderazgo como la habilidad para influir en el comportamiento de otros, formular caminos para llegar a esas metas y crear algunas normas sociales en el grupo”. La habilidad que tienen algunas personas para influir en algunas personas la mayor parte de veces permite lograr las metas que se trazan las instituciones cuando estas son positivas.

Henry Farol afirma que es “Imposible mejorar los niveles de productividad si no hay liderazgo”, los niveles de productividad si no hay liderazgo”. En su teoría

clásica Henry Farol afirma que los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas y que los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo. En la actualidad el legado de este modelo sería la elaboración de las normas de convivencia y el reglamento Interno.

3.3.5. Justificación

Las Instituciones Educativas, son organismos donde debe reinar el buen clima institucional. El director es el responsable de promover la fraternidad, armonía, comunicación, diálogo, valores éticos y así sucesivamente, el funcionamiento de la Institución Educativa. Con la presente propuesta se pretende desarrollar las tareas de motivación, transmisión de contenidos, práctica y evaluación correspondiente en cada actividad. Tratándose de un estrategia metodológica de gestión participativa, se plantean estrategias para solucionar el problema a través de la transmisión de contenidos que superen el problema. Para ello, es necesaria la realización de actividades que permitan promover, fortalecer y generar un buen clima institucional.

3.3.6. Equipo de trabajo

- Docentes del nivel Primario y Secundario; y director de la Institución.

3.3.7. Líneas estratégicas de innovación

Brindar a los educandos un adecuado clima y buenas relaciones interpersonales basadas en un buen liderazgo. Se llegó a la conclusión que las relaciones interpersonales son conflictivas y que la mayoría de docentes opinan que no existe muchas veces equidad en el trato que les brinda el director al personal docente y que no se practican valores en la Institución, mostrando muchas veces indiferencia con sus colegas.

Además, se demostró que existen los siguientes problemas: falta de liderazgo institucional, deficiente nivel de comunicación, deterioro en las relaciones humanas, falta de estímulos a la labor que realizan los docentes, falta de solidaridad, imposición de ideas, agresiones verbales, trato injusto e indiferencia entre colegas

3.3.8. Descripción de la propuesta

La meta principal es identificar y fortalecer las relaciones interpersonales y el clima institucional, partiendo de la práctica de un liderazgo adecuado en los docentes educandos. El eje principal consistirá en la preparación y capacitación constante del director y docentes que se darán a través de conferencias dentro de la Institución con profesionales de la provincia y de reconocida trayectoria académica, que contribuyan a que los docentes reflexionen en que es muy importante tener un adecuado clima institucional.

Los contenidos a tratarse serán:

Fundamentación teórica del clima organizacional

- Estrategias para motivar e incentivar al personal los docentes a ser partícipe de la práctica de un liderazgo
- Estrategias para incentivar a la práctica de valores orientados a la vida
- Estrategias para formar líderes de grupo

Estrategias metodológicas

De acuerdo a las necesidades encontradas en la investigación empírica se realizaron dos acciones paralelas las cuales serán:

- Capacitaciones
- Talleres

CAPACITACIONES

Objetivo

Obtener una participación activa de todos los agentes educativos para mejorar y desarrollar liderazgo que favorezca el clima institucional y las relaciones interpersonales

Funcionamiento

El director y la Investigación se encargarán de solicitar a los docentes que participen activamente en el desarrollo de la capacitación con los propósitos de complementar sus conocimientos que han ido adquiriendo durante su formación

académica y en la escuela. Se solicitará a las docentes sugerencias para la capacitación con temas de su interés con la finalidad de que propongan contenidos para complementar los temas. Las sugerencias serán seleccionadas para ser tomadas en la capacitación. Durante el desarrollo de la capacitación el personal directivo y docente participará activamente socializando y dando a conocer sus puntos de vista se harán comentarios durante el desarrollo del evento.

TALLERES

Objetivo

Intercambiar experiencias entre los docentes y proponer.

Funcionamiento

Se tomarán acuerdos entre docentes y directivos de la Institución Educativa para establecer un cronograma para el desarrollo de talleres. Se les invitará formalmente a los docentes e indicándoles las fechas y horarios en que se desarrollan los talleres. Para su desarrollo se utilizarán recursos previstos y se tratará de aprender el tiempo. Se evaluará permanentemente para superar los errores en los próximos talleres.

3.3.9. Desarrollo de la propuesta

Estrategias para mejorar el Clima Institucional

- a) Para despertar el interés
 - Se realizará dinámicas
 - Se planteará interrogantes
- b) Para activar y mantener el interés
 - Variar y diversificar tareas
 - Activar los conocimientos previos
 - Utilizan discursos coherentes y claros
 - Se empleará lecturas e ilustraciones

- Se pedirá que siguieran las metas a seguir
- c) Se organizará grupos de trabajo
 - Donde los grupos se formarán con dinámicas para que de esta manera no siempre sean los mismos integrantes
 - Se planificará de manera ordenada las acciones a realizarse
 - La participación activa de todos los docentes será un elemento importante durante todo el proceso

Estrategias para incentivar la gestión participativa

- Se fomentará el dialogo.
- Se elaborará norma de convivencia para ser respetadas durante el proceso
- Fomentar el trabajo colectivo
- Incentivar a la práctica de valores con el ejemplo
- Proyectar videos de práctica de valores
- Analizar lecturas
- Promover que los docentes participen de forma espontánea
- Incentivar a los docentes que propongan nuevos temas
- Enseñar que de los errores se aprenden.

Estrategias para potenciar el liderazgo

- Incentivar que participen de manera espontánea durante el taller
- Proponer medios para adquirir el liderazgo
- Utilizar métodos para saber impartir ordenes
- Enseñar técnicas para delegar funciones
- Promover el desarrollo de la personalidad
- Orientarlos a la búsqueda de medios que les permita ser líderes democráticos
- Seguir que se reflexione sobre los progresos adquiridos

- Rendir a los docentes se expresen sus vivencias de forma espontánea
- Modelado de valores
- Mostrar que es indispensable afrontar las tareas buscando siempre algo que aprender
- Concluir que escuchando al menos incapaz se puede aprender cosas valiosas

3.3.10. Evaluación

La evaluación estará a cargo de una comisión integrada por el director y docentes cuyas Informaciones, analizarán, aportarán sugerencias y en reunión general se mejorarán los errores. La frecuencia de las evaluaciones será mensualmente.

Las comisiones se reunirán los días sábados obligatoriamente para las acciones correspondientes, utilizando el instrumento de ficha de resumen de una actividad para saber si se cumplen o no las acciones planificadas.

FICHA DE EVALUACIÓN

Acciones	Si	No
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se cumplió la actividad en la fecha prevista? - ¿Asistieron más del 50% de los inscritos? - ¿Estuvo la mayoría satisfecho por el evento realizado? 		
Acciones	Apreciación	
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Por qué no se cumplió la actividad en la fecha prevista? - ¿Se distribuyó el material educativo a todos los asistentes? - ¿Qué opinan sobre el evento realizado? 		

CONCLUSIONES

- ✓ Con la aplicación del PRE TEST, se encontró que la Institución educativa

N°16825 “José Abelardo Quiñones” del caserío San Juan de Tapusca del distrito de Pucará existe un inadecuado clima organizacional; caracterizado porque el 54% de encuestados considera que el liderazgo de director es bueno y si participan activamente en la Institución; 61% el sentido de pertenencia en la Institución es buena; el 77% considera que los canales de comunicación entre el personal son malos, para el 38% el grado de confianza en el rendimiento académico, sólo para el 31% es buena la comunicación y apoyo, cerca del 40% considera que no existe responsabilidad, para el 31% no existe adecuada comunicación con dirección, para la mayoría no se da la capacitación para el docente; finalmente, 62% existe un clima organizacional negativo.

- ✓ Se elabora y aplica una propuesta de estrategias metodológicas de gestión participativa basada en la teoría de la administración educativa y en el clima organizacional de Rensis Likert; donde se detallan 11 actividades para potenciar el liderazgo institucional, 9 para incentivar la gestión participativa y 10 para mejorar el clima organizacional. Para así lograr mejorar las relaciones interpersonales.
- ✓ Luego de la aplicación de la estrategia metodológica de gestión participativa se obtuvo una mejora considerable, comprendida porque 92% de encuestados considera que existe un clima organizacional positivo, no existe centralismo en la toma de decisiones, el personal contribuye con la innovación, se incentiva y valora el esfuerzo, visible comunicación con el director, existe mucha responsabilidad en el personal, que los canales de comunicación son buenos y que el personal participa activamente; además, para el 85% si se puede crear y diversificar en la Institución, mejorando el clima Organizacional del programa.

RECOMENDACIONES

- Aplicar, la investigación en otras realidades similares, debido a que el estudio permite contribuir a viabilizar una nueva concepción de gestión organizacional con la particularidad administrativa orientada a la participación y flexibilidad en la organización, siendo la motivación, el carisma, la inspiración y la estimulación intelectual sus dimensiones esenciales.
- Contribuye como un aporte hacia las demás instituciones educativas de nuestra región y de otras regiones del país con el objeto de socializar la experiencia del empleo de la estrategia metodológica de gestión institucional a fin de contribuir a estimular el emerger de la conciencia de los directivos y de los docentes, incentivando al compromiso para con su organización.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alarcón, M. 2005. Desarrollo de habilidades de Liderazgo Transformacional en las organizaciones educativas. Lima: Signo Educativo. Revista del Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú. Año XVI N° 141. Pp. 38-40.

- Alarcón, M. 2006, Liderazgo y aprendizajes de calidad. Lima: El Educador. La Revista de Educación. Grupo Editorial Norma. Año 2 N° 5. Abril.
- Alfaro, I. y Rivarola, I. 2005. Influencia del Liderazgo en la Competitividad de las Organizaciones Peruanas. Lima: Tesis para optar el grado de Magíster en Educación, con mención en Gestión de la Educación, PUCP.
- Alvarado, J. 1990. El Gerente de las Organizaciones del Futuro. Serie de Trabajos de Ascensos. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental.
- Álvarez, G. 1992. El Constructo “Clima Organizacional”: Concepto, Teorías, Acciones Investigaciones y Resultados Relevantes. Interamericana de Psicología Ocupacional.
- Barrera, M. 1999. El Intelectual y los Modelos Epistémicos. Caracas: Fundación
- Bass, B. 1985. Liderazgo y performance. Prentice Hall
- Bernal, J. 2001. Liderar el cambio: El Liderazgo Transformacional. Zaragoza: Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza.
- Bolívar, A. 1997; Liderazgo, Mejora y Centros Educativos. Madrid
- Bolívar, A. 1999. Cómo mejorar centros educativos. Madrid: Editorial Síntesis.
- Bolivar, A. 2004. Liderazgo Educativo y Reestructuración Escolar.
- Brunet, L. 1999. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Castañeda, F. 2011. “Liderazgo transformacional del director y la gestión educativa en las instituciones educativas N° 3098 “César Vallejo” de Ancón; N° 2076 “Abraham Lincoln” de Puente de Piedra y N° 2070 “Nuestra Señora del Carmen” de San Martín de Porres; Lima Metropolitana
- Caravedo, B. 2004. La revolución de las significaciones. Liderazgo, empresa y transformación social. Lima: Centro Investigación de Universidad de Pacífico.

- Casado, J. 2001. El directivo del siglo XXI. Barcelona: Ediciones gestión 2000 S.A. 2ª edición.
- Chapman, H. 1960. La escala de actitudes de calificaciones; Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. 1999. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw – Hill.
- Chiavenato, I. 2004. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: International Thomson Editores S.A.
- Chiavenato, I. 2004. Construcción de talentos: Coaching y mentoring. Colombia: MacGraw Hill.
- Cooper, R. 1998. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Davis, K. 1991. Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc. Graw Hill.
- Echaniz, A. 2001. ¿Debe ser ético el líder; Deusto: ¿Universidad de Deusto? Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 6.
- Esteve, J. 1993. El Malestar Docente. Barcelona. España: Editorial Paidós
- Fischman, D. 2005, El líder Transformador. Lima: UPC.
- Fukuyama, F. 1996. Confianza. Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Fernández, T. 2004. Clima Organizacional en las escuelas. Un enfoque comparativo para México y Uruguay. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Gairin, J. 1999. La Organización, Contexto y Texto de Actualización. Madrid: La Muralla
- Gerstner, Junior. 1996. Reinventando la Educación. Barcelona: Piados.
- Goncalves, A. 2000. Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad americana para la sociedad.
- Gonzáles, J. 2000. Clima Educativo escolar. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Colección Docencia Universitaria.

- Hernández, R. Fernández C. y Baptista, B. 2003. Metodología de la Investigación. Tercera Edición. México: McGraw-Hill.
- Kelinger, F. 1998. Un Enfoque Conceptual en Investigación del Comportamiento. México: Interamericana.
- Likert, R. 1967. La Organización Humana; Nueva York; Mc Graw Hill.
- Martin, B. 2000. Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden. Educar.
- Madrigal, B. 2005. Liderazgo. Enseñanza y Aprendizaje. México: McGrawHill Interamericana.
- Mintzberg, H. 1992 El poder en la organización: la teoría de la política de gestión. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Núñez, R. 2002. Modelo de Gerencia Educativa Bajo un Enfoque de Liderazgo Compartido para Mejorar la Estructura Organizacional en Escuelas Básicas. [Tesis] Escuela de Educación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto, Venezuela.
- Orbegoso, A. 2006. “Meta-análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú”; Universidad César Vallejo.
- Pascual, R. 1988. La gestión Educativa ante la innovación y el cambio. II Congreso Mundial Vasco. Madrid: Narcea S.A. de ediciones.
- Pérez, I. 1997; El clima y la Satisfacción en el Trabajo como fundamentos del éxito de principios del próximo milenio. Conferencia presentada en la 1er. Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Medellín.
- Pérez, S. (2005). Significado de las Habilidades Sociales para diversos actores de instituciones educativas en la ciudad de Temuco. Tesis presentada para optar al grado de Licenciado en Educación. Facultad de Educación. U.C. Temuco.
- Phegan, B. 1998. Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A.
- Rokeach, M. 1973. La naturaleza de valores humanos. New York: Free Press.

- Robbins, S. 1998. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- Salazar, M. 2006. El liderazgo transformacional: ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?
- Senge, P. 2002. Escuelas que aprenden. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Thieme, C. 2005. Liderazgo y eficiencia en la Educación Primaria. El caso de Chile. Tesis Doctoral. Bella-terra: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Tellez, R. 2005. La Influencia del Clima Organizacional en la Calidad de la Educación. Ser profesor Universitario.

ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL

INTRUCCIONES: este instrumento está dirigido al personal que labora en la Institución Educativa N°16825. Marque con una X, según cada interrogante.

Edad: _____ Sexo: M () F ()

Docente () Personal administrativo () Personal de servicio ()

1. El Liderazgo del director es:

Bueno () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

2. El Sentido de pertenencia a la institución es:

Bueno () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

3. Existe Participación activa de sus miembros

Si () No ()

¿Por qué? _____

4. Los canales de comunicación son

Bueno () Regular () Malo ()

¿Por qué? _____

5. Existen estándares de logros deseados y se evalúan periódicamente

Si () No ()

¿Por qué? _____

6. El Grado de confianza en el rendimiento académico es

Bueno () Regular () Malo ()

¿Por qué?_____

7. La Comunicación y apoyo mutuo en su Institución Educativa es:

Bueno () Regular () Malo ()

¿Por qué?_____

8. Cómo calificaría la responsabilidad en la institución:

Mucha () Poca () Nada ()

¿Por qué?_____

9. Comunicación es visible y accesible con el director

Si () No ()

¿Por qué?_____

10. El personal se capacita constantemente

Si () No ()

¿Por qué?_____

11. Se incentiva y valora el esfuerzo del personal

Si () No ()

¿Por qué?_____

12. Se contribuye con la innovación y creatividad del personal

Mucha () Poca () Nada ()

¿Por qué?_____

13. Cree que existe centralismo exagerado en la toma de decisiones

Si () No ()

¿Por qué?_____

14. Existen grados de autonomía para crear, diversificar y adaptar en su

institución

Si () No ()

¿Por qué?_____

15. Cómo se desarrolla el clima institucional en su institución

Positivo () Negativo ()

¿Por qué?_____