

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

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



**TESIS**

**Estrategia de Liderazgo para la Mejora del Clima Organizacional en la  
Institución Educativa Emblemática “Colegio de La Libertad”, Distrito  
de Huaraz, Provincia de Huaraz, Departamento Ancash - 2014.**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la  
Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

**Investigadora:** Macedonia Erika Chávez Quijano.

**Asesor:** Dr. César Augusto Cardoso Montoya.

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2021**

**“Estrategia de Liderazgo para la Mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa Emblemática “Colegio de La Libertad”, Distrito de Huaraz, Provincia de Huaraz, Departamento Ancash - 2014”**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en gerencia educativa estratégica.



---

Macedonia Erika Chávez Quijano  
Investigador



---

Dra, Yvonne de Fátima Sebastiani Elías  
Presidente



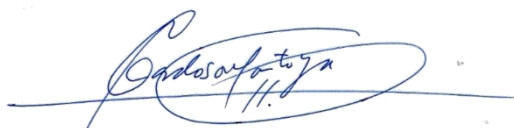
---

Dra. Rosa Felícita Gonzales Llontop  
Secretario



---

M. Sc. Juan Carlos Granados Barreto  
Vocal



---

Dr. César Augusto Cardoso Montoya  
Asesor



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**N° 095-VIRTUAL**

Siendo las **08:00 horas**, del día **jueves 16 de setiembre de 2021**; se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet**: <https://meet.google.com/nhd-mubp-sqo>, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 2628-2015-UP-D-FACHSE**, de fecha **24 de julio de 2015**, integrado por:

Presidente	: Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías.
Secretario	: Dra. Rosa Felicitas Gonzáles Llontop.
Vocal	: M.Sc. Juan Carlos Granados Barreto.
Asesor Metodológico	: Dr. César Augusto Cardoso Montoya.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **ESTRATEGIA DE LIDERAZGO PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA "COLEGIO DE LA LIBERTAD", PROVINCIA DE HUARAZ-ANCASH-2014**; presentada por la tesista **CHÁVEZ QUIJANO MACEDONIA ERIKA** para obtener el **Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación** mención de **Gerencia Educativa Estratégica**. Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con los artículos 131 al 140 del Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

**Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de (15) (QUINCE) en la escala vigesimal, que equivale a la mención de BUENO**

Siendo las 9.30 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

-----  
Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías  
Presidente

-----  
Dra. Rosa Felicitas Gonzáles Llontop M.sc. Juan Carlos Granados Barreto  
Secretario Vocal

OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

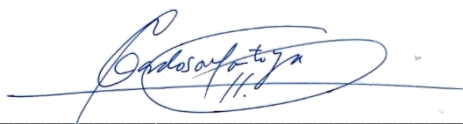
Yo, **Macedonia Erika Chávez Quijano**, investigador principal, y Dr. César Augusto Cardoso Montoya, asesor del trabajo de investigación “Estrategia de Liderazgo para la Mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa Emblemática “Colegio de La Libertad”, Distrito de Huaraz, Provincia de Huaraz, Departamento Ancash – 2014” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 11 de agosto del 2021



---

Macedonia Erika Chávez Quijano  
Investigadora



---

Dr. César Augusto Cardoso Montoya  
Asesor

## **DEDICATORIA**

*A Dios quien supo guiarme por el buen camino, dándome fuerzas para seguir adelante y no desmayar con los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades, sin perder nunca la dignidad, ni desfallecer en el intento, logrando así mi formación profesional.*

*A los amores de mi vida Erick y Mahler por ser mi motivación, inspiración y felicidad.*

## AGRADECIMIENTO

*Quiero expresar mi gratitud a mis maestros, quienes me apoyaron incondicionalmente en todo el proceso de elaboración de la presente investigación, a mis colegas que con sabiduría y temperamento me ayudaron a superar situaciones difíciles, a mis amigos por confiar en mi empeño sacrificio y buena voluntad; pero sobre todo agradezco a ti mi Dios maestro de maestros quien con tu ejemplo digno hiciste de mí una buena discípula en mi formación profesional para conducir el camino de la juventud y con ello el destino de mi país.*

# ÍNDICE

ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO .....	3
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	3
1.2. BASE TEÓRICA .....	5
1.2.1. Teoría de la Administración de Idalberto Chiavenato .....	5
1.2.2. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert .....	9
1.2.3. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo .....	11
1.2. Marco Conceptual.....	22
1.2.1. Estrategia de Liderazgo .....	22
1.2.2. Clima Organizacional .....	23
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES.....	24
2.1. Ubicación del Objeto de Estudio .....	24
2.2. Cómo Surge el Problema. Descripción del Objeto de Estudio. Evolución del Problema y Tendencias.....	29
2.3. Características del Problema .....	43
2.4. Metodología.....	45
2.4.1. Diseño de la investigación.....	45
2.4.2. Población y Muestra .....	46
2.4.3. Materiales, Equipos, Técnicas e Instrumentos de Recolección .....	46
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	48
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	48
3.2. PROPUESTA TEÓRICA .....	60
3.2.1. Realidad Problemática.....	61
3.2.2. Objetivos.....	61
3.2.3. Fundamentación .....	61
3.2.4. Estructura de la Propuesta .....	64
3.2.5. Cronograma de la Propuesta.....	93

3.2.6. Presupuesto .....	93
3.2.7. Financiamiento de la Propuesta.....	94
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	95
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA .....	97
ANEXOS .....	100



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Predisposición para realizar las actividades programadas dentro del plan anual de trabajo .....	48
Tabla 2: Existe un trato cordial entre los trabajadores de la Institución Educativa.....	48
Tabla 3: Personal de la institución muestra control de sus emociones ante situaciones de conflicto. ....	49
Tabla 4: Se practican actividades para fortalecer los lazos de amistad y compañerismo. ...	49
Tabla 5: Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo.....	50
Tabla 6: Demuestra empeño en los trabajos y comisiones en el cual participa, porque contribuyen al logro de los objetivos institucionales.....	50
Tabla 7: Las tareas asignadas la realizan con agrado. ....	50
Tabla 8: El trabajo que realizas contribuye a mejorar las relaciones interpersonales y a lograr los objetivos institucionales. ....	51
Tabla 9: Existe confianza entre los participantes de la institución.....	51
Tabla 10: Existe apertura para que los docentes y administrativos viertan sus ideas de manera libre .....	52
Tabla 11 Existe un trato cordial dentro del marco de respeto entre docentes y administrativos .....	52
Tabla 12: Respetan las diferencias personales de los docentes y administrativos. ....	53
Tabla 13: Demuestran solidaridad ante un caso fortuito entre docentes y administrativos. ....	53
Tabla 14: Considera el trabajo en equipo como una estrategia para el logro del objetivo institucional.....	53
Tabla 15: Aplicando una estrategia de liderazgo cree que mejoraría las relaciones interpersonales en la institución.....	54
Tabla 16: Demuestra mejora continua en el trabajo que realiza de acuerdo a su función....	54
Tabla 17: Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas. ....	55
Tabla 18: Demuestra seguridad en el cumplimiento de sus funciones.....	55
Tabla 19: Sus propuestas conducen al logro del desarrollo institucional.....	55
Tabla 20: Recibe retroalimentación sobre su desempeño en el cargo.....	56
Tabla 21: Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo. ....	56
Tabla 22: La toma de decisiones o las órdenes dadas son justas según su criterio. ....	57
Tabla 23: Resultados de la Observación. ....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa del Departamento de Áncash .....	26
Figura 2: Diseño de la Investigación .....	45
Figura 3: Propuesta Teórica.....	60

## RESUMEN

Con el surgimiento de los milenials las organizaciones, habilidades y características del contexto institucional han ido transformando sus exigencias en la búsqueda de los nuevos líderes. Este debe ser competente,estratega,organizador,proactivo, que tenga facilidad de relacionarse con su entorno y administrar con eficiencia los destinos de la institución. Es importante conocer el rumbo organizacional, el estilo de organización y cada fase de un líder. Desde otra perspectiva, se ha ido observando algunas expresiones sobre el líder en grupo de ciertos segmentos de la sociedad, que tienen a sus representantes ubicados en el mismo universo del saber y por acuerdo, se ha de amortizar las actividades que favorecen al bien común. Dicha perspectiva está siendo incorporada en los grupos de trabajo, percibiendo siempre el liderazgo que permite la unidad y motivación grupal. El rol del líder es clave en la toma de decisiones. Su desempeño se da acorde al grupo, por eso se considera relevante el estudiar tanto las características personales, grupales y el contexto en el que todos se desenvuelven. Entonces, de lo que se trata es de elaborar una estrategia de liderazgo para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa Emblemática “Colegio de La Libertad” de la Provincia de Huaraz – Ancash. Metodológicamente aplicamos entrevistas y encuestas para justificar el problema de investigación, cuyo número de encuestas definió la muestra de estudio. El problema de investigación tiene que ver con la falta de identidad institucional, hostiles relaciones interpersonales, falta de madurez emocional, escasa predisposición para solucionar los problemas laborales, displicencia, desgano y desconfianza laboral, falta de comunicación con los directivos, no expresan libremente sus ideas, no existe el trabajo en equipo y son pocos los que demuestran preocupación por lograr los objetivos institucionales. A propósito, creemos que una estrategia de liderazgo mejoraría el clima organizacional. Como logros de la investigación se justificó el objeto de estudio y se elaboró la propuesta.

**Palabras clave:** Estrategia de liderazgo; clima organizacional.

## ABSTRACT

With the emergence of millennials, organizations, skills and characteristics of the institutional context have been transforming their demands in the search for new leaders. This must be competent, strategist, organizer, proactive, who has ease of relating to their environment and efficiently manage the destinies of the institution. It is important to know the organizational direction, the style of organization and each phase of a leader. From another perspective, some expressions have been observed about the group leader of certain segments of society, which have their representatives located in the same universe of knowledge and by agreement, the activities that favor the common good must be amortized. This perspective is being incorporated into the working groups, always perceiving the leadership that allows unity and group motivation. The role of the leader is key in decision-making. Their performance is given according to the group, that is why it is considered relevant to study both personal and group characteristics and the context in which everyone develops. So, what it is about is to develop a leadership strategy to improve the organizational climate of the Emblematic Educational Institution "Colegio de La Libertad" of the Province of Huaraz – Ancash. Methodologically we applied interviews and surveys to justify the research problem, whose number of surveys defined the study sample. The research problem has to do with the lack of institutional identity, hostile interpersonal relationships, lack of emotional maturity, low predisposition to solve labor problems, displeasing, reluctance and distrust of work, lack of communication with managers, do not freely express their ideas, there is no teamwork and there are few who show concern to achieve institutional objectives. By the way, we believe that a leadership strategy would improve the organizational climate. As achievements of the research, the object of study was justified and the proposal was elaborated.

**Keywords:** Leadership strategy; organizational climate.

## INTRODUCCIÓN

Si los grupos de personas buscan el bienestar colectivo, hasta la actualidad siguen recurriendo a la guía de un líder, que es fundamental para la toma de decisiones.

Lo anterior se ve reflejado sobre todo cuando investigamos a las organizaciones del ámbito educativo, pues la globalización es cada vez más fuerte. Con el pasar de los años vamos viendo que el proceso de socialización es más marcado, se tiene aquellos que se unen por meros interés personales y pretenden llegar a la misma meta, entonces trabajan conjuntamente para su subsistencia.

Cuando una organización desea cumplir con sus objetivos más fundamentales, primero ha de sistematizar sus funciones (labores) y ver que todas ellas se ejecuten coordinadamente, de ese trabajo se debe encargar un miembro de la empresa (líder), él gracias a las buenas cualidades personales, profesionales y labores que posee, influirá considerablemente en los demás colaboradores, empezarán a trabajar por una misma meta y el ambiente laboral será propicio.

Como las funciones del líder se hacen en función de su grupo, se toman en cuenta las características personales y el contexto en el que desempeña su rol. El líder tiene la capacidad de tomar buenas decisiones y de plantear objetivos realistas y viables.

Es importante comprender lo que es el clima organizacional, ante ello se puede decir que abarcan a las relaciones de trabajo y las personales, producto del día a día en centro laboral. De acuerdo a su clima, una organización o en este caso en particular la institución puede ser evaluada y medida en su desempeño, en si logra o no sus objetivos y la calidad de servicios brindados, he ahí porqué es importante hacer dialogar a estas dos categorías: liderazgo y clima organizacional. Aquellos que gozan de un excelente clima organizacional, obtienen mejores resultados, las mismas que pueden ser determinadas por los colaboradores que perciben el ambiente de la organización.

En mérito a ello nuestro **problema de investigación** se sintetiza así: ¿En qué medida una estrategia de liderazgo mejorará el clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática “¿Colegio de La Libertad”, Provincia de Huaraz - Ancash?

**Objeto:** Liderazgo institucional. **Campo de acción:** Estrategia de liderazgo para mejorar el clima organizacional en la I.E.E. “de La Libertad” de la Provincia de Huaraz - Ancash.

**Objetivo General:** Elaborar una estrategia de liderazgo para mejorar el clima organizacional en la I.E.E. “de La Libertad” de la Provincia de Huaraz - Ancash. **Objetivos Específicos:** Diagnosticar el nivel de liderazgo que posee el personal directivo, docentes y administrativos de la Institución Educativa Emblemática “Colegio de La Libertad”, de la Provincia de Huaraz – Ancash. Determinar el tipo de clima organizacional de la Institución Educativa Emblemática “Colegio de La Libertad”, de la Provincia de Huaraz-Ancash. Diseñar una estrategia acorde al objetivo general de la investigación.

**Hipótesis:** “**Si** se diseña una estrategia de liderazgo, basado en las teorías de Chiavenato, Mayo y Likert, **entonces** mejorará el clima organizacional de la Institución Educativa Emblemática “Colegio de La Libertad” de la Provincia de Huaraz – Ancash, año 2014”.

Nuestro trabajo de investigación se estructuró en cinco capítulos. El primer capítulo alude al diseño teórico, donde encontramos los antecedentes de estudio, la base teórica, cuyas teorías las eligió la naturaleza del problema de investigación y el marco conceptual.

El segundo capítulo da cuenta de los métodos y materiales, donde leemos la ubicación del objeto de estudio, cómo surge el problema, descripción del objeto de estudio, evolución del problema y tendencias, características del problema y metodología.

El tercer capítulo tiene en cuenta el análisis e interpretación de los datos y la presentación de la propuesta.

El cuarto capítulo, las conclusiones. El quinto capítulo, las recomendaciones.

En la parte epílogo la bibliografía y los anexos.

## CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

### 1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En el trabajo de investigación de **Goñi (2010)** sobre el estilo de liderazgo transformacional de cuerpo directivo de las Instituciones Educativas pertenecientes a la Ugel N°02 de Lima, fue capaz de determinar la autopercepción y como percibe el líder. En este caso se procedió con el método cuantitativo y el diseño era no experimental, transversal y descriptivo. Se trabajó con una muestra de 32 directoras, se creyó conveniente incorporar al estudio a 164 docentes para verificar la efectividad del estilo de liderazgo de los directores, a ellos se aplicó el instrumento multifuncional de líder educativo, que fue validado por Bernal (1997), sin dejar de mencionar que Bernal siguió los trabajos de Bass para elaborar su instrumento, propuso a las siguientes dimensiones: “carisma, consideración individualizada, estimulación intelectual, inspiración y tolerancia psicológica”

Solamente fue necesario emplear la estadística descriptiva para el procesamiento de la data recogida, su análisis se ejecutó por discrepancia a lo postulado teóricamente, se encontró que las dimensiones del carisma y de la consideración personal de tipo de líder transformacional es predominante en el cuerpo directivo, pues su calificación más elevada de la población evidencia que se desempeñan acorde a las particularidades de las dimensiones propuestas en su estudio.

En el estudio de **Aguado (2012)** sobre un centro educativo de Ventanilla, indagó el estado de su clima organizacional y como era la perspectiva de sus trabajadores. Trabajó con 57 docentes del nivel primario y secundario en total. Se empleó el instrumento de Aguado (2012) para la evaluación del clima organizacional, teniendo como V de Aiken de .875\*\*, previamente claro se procedió la prueba piloto que sirve para verificar la confiabilidad del instrumento, en este caso se obtuvo que era aceptable con .775\*\*.

Con el procesamiento de la información recolectada, fue posible representar al clima organizacional por niveles y sus dimensiones serían la recompensa, estructura, identidad y relaciones. Los resultados fueron aceptables para estructura, recompensa e identidad, en las restantes son regulares.

En cuanto a los investigadores **Martín, Estepa y López (2012)** quienes se enfocaron en encontrar los significados sobre el liderazgo, dada por los mismos colaboradores de la empresa en la que ejecutaron su estudio, era del rubro de seguridad privada en la ciudad de Bogotá. Entonces, se pretendía entender la significancia dada al liderazgo, partiendo para ello de las premisas de construcción social, fue necesario tomar como base la teoría de liderazgo de Gonzáles (2006), ya que plantea tres categorías para su entendimiento: empírico, normativo e histórico – genético. La metodología empleada es la cualitativa – etnográfica, se pudo recopilar los significados dados por los actores sociales que conforman la organización. De ese modo, se obtuvo que gran parte de los significados van enmarcados a lo normativo, sus relatos son característicos de una jerarquía rígida y una fuerte tendencia a evaluar los resultados y productos de las áreas, para el caso de lo histórico – genético, se relaciona mañas con las relaciones presentes entre los que integran la empresa. Aparte salieron otros discursos que no encajaban en ninguna de las categorías, por eso se vio en la necesidad de crear una nueva denominación “sentido de liderazgo”, en ella se ubicaron los significados que van construyendo las características anheladas y esperadas con relación al líder o liderazgo.

**Gutiérrez (2012)** escogió estudiar al liderazgo gerencial y su influencia sobre el clima organizacional, estaban involucradas dos instituciones educativas, una que fue Mariscal Cáceres y la otra Manuel A. Odría, ambas de la ciudad de Nueva Tacna. Se parte de la idea principal de que hay influencia del liderazgo gerencial sobre el clima organizacional. Participaron en el estudio los directores, la plana de docentes, los administrativos y el personal jerárquico haciendo un total de 201, pero la muestra consta sólo de 122 participantes. Fue necesario aplicar los instrumentos de evaluación, una de 30 ítems y otra de 24 ítems, sirvió para saber el nivel de liderazgo gerencial desarrollada por los directivos, y saber el estado del clima organizacional.



## **1.2. BASE TEÓRICA**

### **1.2.1. Teoría de la Administración de Idalberto Chiavenato**

Chiavenato analizó detalladamente la Teoría General de Administración, la tomó como una disciplina especial de orientación de la conducta profesional. Recalca que se debe ir formando a profesionales con capacidad de reflexión y que puedan entender las ideas que funcionan como instrumentos laborales, y no contar con profesionales prácticos que egresen de las casas de estudio sólo para ejecutar tareas.

Chiavenato (2001) plateaba sobre la gestión moderna del talento humano debe estar centrada en seis vertientes principales: cuando se va a admitir nuevo personal, esto tiene que ver directamente con el reclutamiento y selección, al momento de evaluar al personal (diseñar y evaluar el desempeño) para su remuneración laboral, también la capacitación y desarrollo del personal, finalmente al monitorearlos.

Con Chiavenato se inició la idea de administrar con el personal. Gracias a su nueva concepción, se empezaron a tomar en cuenta a las personas por su capacidad intelectual, su creatividad y sobre todo sus habilidades intelectuales, reconocidos como individuos distintos entre sí y como promotores para llevar al éxito a su empresa.

Con el enfoque sistémico de Chiavenato (2001) se procede a dividir en tres niveles de estudio, tomando como base la conducta social, individual y organizacional.

Dentro del concepto dado por el autor, se fue desarrollando la teoría del liderazgo. Como el líder es una persona como el resto, ha de cometer ciertos errores, ha de tener defectos, pero sobresale más son sus virtudes, todo el aspecto positivo y negativo debe de conocerse, implicando conocerse uno mismo y de esa manera se tendrá la capacidad de comprender a los de nuestro entorno.

Existen numerosos estudios que trataron de dar una definición clara al liderazgo, tenemos entre ellos a Idalberto (1993) quien textualmente dijo: “Liderazgo es la influencia

interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

Aplicar el liderazgo termina involucrando a otras personas. Los que conforman el grupo, tienen voluntad de seguir y aceptar lo que su líder ordena, esto ayudará a determinar la posición del líder y dan paso al proceso de liderazgo.

Un líder ha de tener la suficiente capacidad para emplear sus distintos estilos de poder para influir en el comportamiento de sus seguidores. Generalmente suelen interpretar y analizar al líder desde dos aspectos:

**a. El líder con cualidad personal.** Al inicio de la historia se solía concebir al líder como la autoridad superior, que debe estar por encima del resto y que tenía cualidades que lo hacían especial. Se creía que todos los aspectos positivos del líder eran transmitidos biológicamente, que se nacía como un líder o en los mejores de los casos que ellos eran los elegidos de los dioses, que les daban dicho don.

A lo largo de los años se ha buscado encontrar una definición y poder medir los rasgos y destrezas de un líder, no obstante, no se ha logrado llegar a algún acuerdo en concreto. Sin embargo, en la actualidad se ha dejado de pensar que dichas habilidades provienen sobrenaturalmente y que no suelen ser comunes en todos los líderes, pero si se reconoce que un líder posee habilidades superiores al resto.

**b. Dentro de las organizaciones, comunidades o sociedades se considera como una función.** En este caso no se pone énfasis a las características y al comportamiento del líder, pero si a los contextos acerca de las cuales los conjuntos de individuos se componen y constituyen sus actividades hacia las metas, y acerca del modo en que la función del líder se analiza en términos de una relación dinámica.

Un líder nace frente a las necesidades que surjan dentro de un grupo de trabajo. Generalmente los integrantes del grupo suelen expresar sus ideas por medio de uno de sus miembros. Contar con la orientación de un líder se ha vuelto más forzoso, sus labores van incrementando conforme a la complejidad de los objetivos. Frente a eso,

para organizar y actuar como una unidad, sus integrantes van a elegir a un representante, que será su líder. En resumen, Chiavenato (2001) expresa “el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica”

### **Características del Líder.**

El que se encarga de tomar las decisiones más importantes es el líder, por eso es importante que todo su grupo reciba de su apoyo. Su desempeño se hace en función al comportamiento del grupo, es trascendental estudiar sus características y contexto en el que se desempeña.

A parte de la toma de decisiones, un líder debe tener la capacidad de plantear objetivos que sean realistas y viables. Siendo necesario recolectar toda la información posible y parte de ello ha de ser producto de las relaciones y del compañerismo con sus colaboradores. El trabajo del líder se facilita si es que hay una buena comunicación: interesarse por conocer lo que sienten y piensan los de su entorno. En contraste, no favorece en nada el aislarse.

Algo fundamental para el liderazgo es tener acceso a la información que facilita su desempeño. Si él es bueno ha de transmitir una sensación de amable, adorable, una persona en la que se puede confiar y expresar sus ideas.

Para los que van a expresar sus ideas es importante que la persona a la que le contarán su idea muestre interés comprenda y conozca las sugerencias, que hace sentir importantes a sus colaboradores, se tiene que evidenciar que se compromete con conseguir el éxito organizacional.

Entre otras cualidades que debe poseer un líder se tiene: ser amable, optimista, retroalimentar, alentar, saber reconocer cuando alguien ejecuta bien su trabajo y de modo general, tener un comportamiento simpático y cordial. Todo lo mencionado son conductas que confortan a los individuos y se encargan de promover el interés y entusiasmo hacia las actividades laborales.

Finalmente, el líder no se caracteriza por imponer el miedo, sino que en la medida de las posibilidades mantiene contacto directo con sus compañeros, pero su presencia no suele causar temor, sino que los motiva a seguir trabajando. Los demás tomarán dicho comportamiento como un ejemplo a seguir.

## **Estilos de Liderazgo**

Varios investigadores les han dado definiciones a los estilos de aprendizaje, pero quizás el que mayor impacto tuvo fue el dado a los tres estilos fundamentales, liderazgo autocrático, participativo y el de rienda suelta.

- **Líder autocrático:** Tiende a asumir la responsabilidad en su totalidad cuando tomó alguna decisión. Suele iniciar sus acciones, dirigir, motivar y controlar a su subordinado. Las decisiones están centradas en su persona. Tiene la creencia de que sólo él tiene la capacidad y posee la competencia necesaria para tomar importantes decisiones, incluso llega a pensar que los que trabajan con él no pueden hacer nada bien, o no tienen la capacidad de actuar frente a un problema. Espera que sus subordinados obedezcan ciegamente y cumplan a pie de letra sus instrucciones.
- **Líder participativo:** Cumple su rol consultando previamente a sus compañeros de trabajo. No suele dejar que otros tomen sus decisiones, pero si les hace conocer ciertas normas, les pregunta sobre sus ideas, las opiniones que tienen sobre como se viene trabajando. Para ser un buen líder participativo, tiende a escuchar activamente, analizar minuciosamente las ideas que le presentan y acepta los aportes cuando son prácticos y factibles.
- **Líder Liberal:** Suele delegar a sus compañeros la suficiente autoridad para tomar alguna decisión. Sus compañeros al tener la libertad de tomar decisiones, él espera con ello, que también asuman la responsabilidad, se sientan motivados y se controlen. Aunque les da libertad, les hace saber sobre ciertas reglas. No mantiene tanto contacto o da mucho soporte a sus compañeros. Para llegar a contar con este

tipo de liderazgo, los compañeros de trabajo han de ser altamente calificados y capaces para que su enfoque tenga un resultado .

Por ende, cuando un líder ejerce sus habilidades y conduce a un grupo de individuos se le conoce como liderazgo, se añade a eso la motivación para que trabajen con entusiasmo para cumplir con sus metas organizacionales.

### **1.2.2. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert**

Con su teoría explicó que la conducta de los subordinados depende de la conducta del personal administrativo y por las condiciones en la que labora, a sus esperanzas puestas en la organización, por sus habilidades y valores. Por eso su modo de actuar está determinada por la percepción (Sandoval, 2004)

Likert indica que existen 3 estilos de variables capaces de determinar las características personales dentro de la empresa, las mismas que influirán en la percepción individual sobre el clima, sus variables con las causales, intermedias y las finales.

Para el caso de las causales, conocidas también como independientes se orientan o revelan el sentido en que una empresa va evolucionando y consigue buenos resultados. Las que contienen esta variable son la estructura organizacional, administración, normas, disposiciones, competitividad y actitudes. Si sufren modificaciones las variables independientes, entonces las otras también cambiarán.

La información sobre los dos tipos de clima fue extraída de la publicación de Ujat (2008):

#### **1. Clima de Tipo Autoritario**

**Sistema I Autoritarismo explotador.** Suele haber mucha desconfianza hacia los trabajadores, prefieren que las decisiones sean tomadas únicamente por los que ocupan rangos mayores, por ello los trabajadores sienten que trabajan en un ambiente de tensión, con miedo, las relaciones tienen como base al miedo y la única

forma de comunicación es cuando se reciben instrucciones por parte de los superiores.

**Sistema II Autoritarismo paternalista.** En este caso la alta dirección confía en sus trabajadores, aunque las decisiones son tomadas por los del alto mando, en ciertas ocasiones tienden a incluir en el proceso a los del nivel inferior. El castigo y la recompensa son las estrategias empleadas para la motivación. Al existir un clima como el descrito, la dirección tiende a jugar con las necesidades sociales de sus trabajadores, sólo externamente muestran que se trabaja en un ambiente con estabilidad y bien estructurado.

## **2. Clima de Tipo Participativo**

**Sistema III Consultivo.** La confianza puesta en los trabajadores es mayor, en este tipo de sistema ambos (dirección y trabajadores) pueden tomar decisiones, esto los motiva a seguir trabajando mejor, su forma de motivarlos es mediante las recompensas y las sanciones son poco frecuentes. Se puede llegar a cubrir las necesidades de prestigio y estima, ambas partes se relacionan muy bien. El ambiente percibido es de cordialidad, dinámico y su gestión se fundamenta en cumplir con los objetivos organizacionales.

**Sistema IV Participación en grupo.** La confianza puesta en los trabajadores es plena, en todas las áreas organizacionales se pueden tomar decisiones, su tipo de comunicación es multilateral, en este caso motivan a sus trabajadores por medio de la participación activa, el fijar metas y mejorar las técnicas de trabajo. Se forma un solo equipo para cumplir con lo planeado.

Los que tienen un clima cerrado son los *sistemas I y II*, pues su estilo de organizarse es burocrático y rígido, acá los trabajadores no se sienten satisfechos ni con las labores que desempeñan, ni con la empresa a la que pertenecen.

Tienen un clima abierto los que trabajan bajo los *sistemas III y IV*, pues su estilo de organización es percibido con dinamismo, tienen la capacidad para cumplir con sus

objetivos e intentan satisfacer las necesidades sociales de sus trabajadores, siendo necesario interactuar durante la toma de decisiones.

Para Liker (2003) la percepción del clima puede ser medida bajo ocho tipos de dimensiones:

1. Las técnicas de mando. Modo de emplear su liderazgo para tener poder sobre los demás trabajadores.
2. Las fuerzas de motivación y sus características. Procedimientos instrumentados en la motivación de trabajadores y estar acorde con sus necesidades.
3. Los procesos de comunicación que tipos de características tienen. Identificar las características de los procesos de comunicación y como deben ser ejercidas.
4. Lo que caracteriza cuando se ejerce la influencia. Reconocer cuán importante son las relaciones que se dan entre el superior y el subordinado, sobre todo cuando se han de fijar los objetivos organizacionales.
5. Particularidades durante la toma de decisiones. Lo relevante que es la información cuando se van a tomar decisiones, así mismo son importantes la asignación de roles.
6. Las características cuando se planifica. El estilo en que se fijan los sistemas de establecimiento de metas y directrices.
7. Durante el proceso de control, sus características. Ejercicio y repartición del control de las instancias organizacionales.
8. Efectividad de los objetivos y el perfeccionamiento de los mismos. Planificar eficientemente para obtener buenos resultados.

### **1.2.3. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo**

Elton Mayo dentro de la organización empresarial era un psicólogo, sociólogo y teórico, procedente de Australia, nace un 26 de diciembre de 1880 en la ciudad de Adelaida. Muere en 1949 un 7 de septiembre.

En EE.UU con la teoría de las Relaciones Humanas es que nace el enfoque del humanismo, esto sería alrededor de la década de los treinta. Surge debido al auge que estaba teniendo en ese entonces las ciencias sociales, particularmente con psicología

del trabajo, que ya llevaba en el campo de investigación desde la década del siglo XX, este tipo de psicología se orientaba hacia dos aspectos fundamentales:

- Estudio del trabajo y como se adapta el personal al trabajo.

Se le da mayor importancia a la producción. Lo que le importaba a la psicología del trabajo o industrial era considerar las características humanas exigidas por las actividades que ejecutaba el personal, también el modo en que se seleccionó a los trabajadores, si se basaron en ciertas características acorde a cada tarea dentro de la organización. Entonces lo que realmente le interesaba a la psicología era la elección de trabajadores, orientación profesional, las herramientas para aprender y trabajar, la constitución laboral y el estudio de los accidentes y la fatiga

- Como se adapta el trabajo al personal.

En esta etapa se empieza a prestar atención a las características personales y sociales de las labores, es decir, que predominaba estos aspectos más que los niveles de producción, bueno, es lo que se decía teóricamente. Predominaba el estudiar a la personalidad de los trabajadores y de jefes, el estilo de motivación empleada y como se incentiva su labor, estilos de comunicación, liderazgo, las relaciones interpersonales y sociales al interior de la empresa.

La teoría que se está estudiando surgió en EE.UU, gracias a Elton Mayo con el soporte de sus colaboradores, como respuesta inmediata a los resultados que se publicaron del experimento de Hawthorne, es decir que, fundamentalmente fue un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica.

Por ende, la teoría de Elton Mayo surge de la necesidad de neutralizar la deshumanización laboral, que se inició cuando se aplicaban técnicas rigurosas, científicas y precisas, al que cada trabajador era sometido contra su voluntad (Blogspot, 2012)



El rol de Elton durante el desarrollo de la gerencia, se suele asociar al descubrimiento que hizo del hombre social y de sus necesidades, reemplazó a espacio laboral. Él se dio cuenta que los trabajadores en su mayoría operaban de acuerdo a sus emociones y sentimientos. Entonces, dedujo que, si se les llega a tratar con respeto y de alguna manera se intentaba cubrir sus necesidades, tendríamos efectos positivos para la empresa (Foulkes, s/f)

Las razones que llevaron a que la teoría de las Relaciones Humanas surja son cuatro:

1. Trabajar por la humanización y democratización de la administración, se le fue liberando de aquellos conceptos rígidos y mecánicos de la teoría clásica y se precedió con la adecuación a los nuevos estándares de vida de los estadounidenses. De ese modo la teoría fue un movimiento típico de Estados Unidos, orientado a la democratización de las concepciones administrativas.
2. Las ciencias humanas empezaron a tener auge, especialmente la psicología y sociología, de igual modo su intensa influencia intelectual y los intentos iniciales para aplicarla en la organización industrial. Estas ciencias llegaron para poner en evidencia que la teoría clásica se equivocaba en varios aspectos.
3. Las ideas que resultaron esenciales para el humanismo de la administración son la filosofía pragmática de John Dewey y la psicología dinámica de Kurt Lewin. En general estos autores, junto a Elton son considerados los fundadores de la escuela. Del mismo modo, se considera esencial la sociología de Pareto, pese a no tener contacto directo con las obras, pero sí con el máximo representante, con él trabajaron de la mano.
4. Las conclusiones a las que se llegó con el experimento de Hawthorne (1927 – 1932) bajo la dirección de Elton Mayo, y es que, con su estudio bloquearon los postulados dados por la teoría clásica.

### **El Experimento de Hawthorne**

El Consejo de Investigación eligió a la fábrica de Western Electric Company para iniciar con su experimento, esto ocurrió en 1927. El objetivo era indagar la relación existente de las intensidades de luz con la eficiencia producida en los trabajadores.

Dicho experimento estuvo bajo la coordinación de Elton Mayo, que posteriormente fue aplicado también para estudiar la fatiga, los accidentes laborales, la mucha rotación del personal y las consecuencias causadas por las condiciones físicas de las actividades sobre los niveles de producción. Los encargados pudieron identificar que los resultados de su trabajo se vieron afectados por las variables psicológicas. Frente a dicho problema se intentó excluir o neutralizar los factores psicológicos, viéndose obligados a extender el tiempo del estudio hasta 1932, también fueron afectados por la crisis de 1929.

- **Primera Fase del Experimento de Hawthorne.**

En esta fase se procedió con la selección de los grupos de obreras para ejecutar una misma operación, con condiciones idénticas: a uno de los grupos se les denominó como “de observación” quienes tenían que trabajar con la intensidad de la luz variable y las del segundo grupo “control” con la intensidad de luminosidad constante. Se buscaba averiguar los efectos producidos por la intensidad de la luz sobre el rendimiento de los trabajadores. No se encontró relación directa entre las variables, no obstante, notaron la presencia de otras variables que no se podían separar, uno de ellas era el aspecto psicológico: la reacción de las trabajadoras de acuerdo a las suposiciones personales, es decir, sentían que tenían que aumentar la producción cuando veían que la intensidad de la luz aumentaba, y hacer lo contrario cuando tenían menos iluminación. Quedó evidenciado la ventaja de los factores psicológicos sobre los fisiológicos: relacionar las condiciones físicas con la eficiencia de los trabajadores puede resultar afectado por dichas condiciones. Cuando se reconoció la presencia de dicho factor, referente sólo a su influencia negativa, los encargados del estudio trataron de eliminarlo por ser considerado poco apropiado. Surgió entonces la necesidad de verificar la fatiga laboral, los cambios de horario, pausas para descansar, etc.

- **Segunda Fase del Experimento de Hawthorne.**

(Sala de prueba para el montaje de relés)

Se inició en 1927, ya para formar el grupo experimental se eligieron a 6 jóvenes de grado medio, es decir, sin tanta experiencia y tampoco que desconozcan el trabajo:

cinco se encargaban de montar los relés, y la otra proporcionaba las piezas para conservar el ritmo del trabajo. Dicha sala (prueba) se encontraba aislada por una pared de del resto del departamento, que en este caso era el grupo control. Los materiales como la mesa y equipo con el que contaba el grupo experimental eran idéntico al del otro grupo, pero se les proporcionó un plano inclinado con un cortador de piezas personales, el que indicaba sobre una cinta perforada, cuanto producía cada trabajador. La producción se medía fácilmente, constituyéndose un índice comparativo de ambos grupos.

Se asignó un supervisor para ambo grupos, con la diferencia de que el grupo control tenía a un observador que permanecía dentro de la sala, se encargaba de ordenar las labores y de conservar el espíritu de cooperación entre trabajadores. Luego, se incorporaron asistentes, esto pasaba cuando el observador sentía que el trabajo se iba complicando. Es importante mencionar que los participantes del estudio estaban al tanto de los objetivos de la investigación, es decir, sabían que: se buscaba determinar los efectos provocados por algunas modificaciones laborales. Con frecuencia se les informaba de los resultados que se obtenían, que eran sometidos a su aprobación los posibles cambios que se iban a dar. Se les recalca que debían seguir trabajando con normalidad y con voluntad. El estudio llevado a cabo con el grupo experimental se subdividió en 12 periodos.

1. De acuerdo a las áreas de servicio de los trabajadores, se registraba los niveles de producción individual, sin que supieran de ello. Se determinó la capacidad de producción en condiciones de trabajo normal, obteniendo un promedio de 2400 unidades por día, este resultado se comparó en los demás periodos. Este periodo tuvo una duración de 2 semanas.
2. El grupo experimental fue aislado de la sala de pruebas, se conservó las condiciones y horario de trabajo, siguiendo con la medida del ritmo para trabajar. Tuvo una duración de 5 semanas, sirviendo para comprobar las consecuencias producidas por el cambio de lugar de trabajo.
3. En este caso el que sufrió modificaciones fue el sistema de pagos. Al grupo control se le pagaba por tarea ejecutada grupalmente, los integrantes de cada grupo estaban por encima de 100 jóvenes, entonces, si alguno de ellos trabajaba menos no tenía ninguna consecuencia negativa, ya que, sólo se consideraba la

producción grupal para la remuneración de cada uno de ellos. Para el caso del grupo experimental se pagaba según su esfuerzo personal, entre más se esforzaban, mejor pago recibía. Duró unas 8 semanas, en esta etapa la producción incrementó.

4. Se inician los cambios directos sobre el trabajo. Se programó 5m de descanso, uno sería a media mañana y el otro por la tarde. La producción incrementó.
5. Pasamos de 5m de descanso a 10m. Nuevamente se tuvo un incremento de producción.
6. De sólo tener dos descansos diarios se pasó a tener 6, es decir, que se darían 3 en la mañana con una duración de 5m cada uno y tres descansos en la tarde, con el mismo tiempo de duración. Los niveles de producción se mantuvieron, pero los trabajadores se quejaron, pues sentían que se les interrumpía periódicamente para descansos innecesarios.
7. Ante las quejas y de no tener mejores resultados, se procedió a seguir con los descansos de 10m, en la mañana y otro en la tarde. En alguno de los descansos se les daba algún refrigerio. La producción incrementó.
8. Con las condiciones anteriores el grupo experimental terminaba sus actividades a las 4:30pm y ya no hasta las 5:00 pm como lo hacían los del grupo control. Se notó un marcado incremento en la productividad.
9. Se redujo media hora de trabajo para los del grupo experimental, es decir que ahora trabajaban hasta las 4:00pm. Los niveles de producción se mantuvieron estables.
10. Ahora los del grupo experimental retomaron el horario del grupo control, se trabajaba hasta las 5.00pm. Se notó un considerable incremento de productividad.
11. Ahora trabajarían solamente cinco días a la semana, es decir que, tenían dos días libres. La producción diaria incrementó.
12. Se retornó a las condiciones que se dieron en la tercera fase, es decir, ya no gozaban de los beneficios otorgados después, esto se ejecutó con la aprobación de los trabajadores. El periodo tuvo una duración de doce semanas, los índices de productividad fueron tan buenos, que anteriormente no se había llegado a esos niveles (3 000 unidades semanales por joven, para el caso del grupo experimental)

Vemos que las condiciones físicas para las fases 7, 10 y 12 son las mismas, los niveles de producción fueron en aumento cuando se pasaba de un periodo a otro. La fase 11 pasó en 1928, ya había pasado un año de haber iniciado con el estudio, hasta entonces los encargados sentían que no se estaba obteniendo los resultados que esperaban. También surgió un factor inexplicable, tal y como había pasado en el caso sobre la iluminación. No se encontró ningún tipo de relación de los niveles de productividad con las condiciones físicas en las que trabajaban, y los cambios efectuados en la sala de pruebas no tuvieron efectos negativos sobre sus labores. La problemática se encontraba en conocer los factores a correlacionar las variables para el ritmo de producción.

Las conclusiones dejadas por el experimento de la Sala de Montaje de Relés son:

- Para los trabajadores era más divertido trabajar en la sala de pruebas, sentían que tenían una supervisión menos estricta y por ello se desempeñaban con más libertad y sin temores.
- Otro de los beneficios de trabajar en un buen ambiente, sin presiones, hacía que los trabajadores se sientan en confianza y por ende trabajaban con gusto y satisfechos.
- No le temían al supervisor. Considerando que había más supervisores en la sala de pruebas, las características y el fin de la supervisión eran distintas y los trabajadores tenían conocimiento. Ellos se sentían importantes de formar parte de un experimento tan importante y sentían la obligación de producir resultados, aunque no sabían muy bien que, se preocupaban que todos reciban los mismos beneficios laborales.
- En el aspecto social se desarrolló el grupo experimental. Entre trabajadores nacieron lazos de amistad, e inclusive en algunos casos se extendieron fuera de lo profesional. Lo que beneficiaba en la producción era que todos se preocupaban por todos, por ejemplo, percibían cuando alguno se encontraba cansado y le daban chance de unos minutos, pero las demás aceleraban su trabajo para no perder el ritmo. Esto demostró que se constituyó un grupo de trabajo.

- Durante las labores se fue desarrollando el liderazgo y se plantearon los mismos objetivos. Luego de que uno de los integrantes por razones desconocidas decidiera abandonar el grupo, uno de los que la reemplazaron rápidamente se convirtió en su líder, trabajando en beneficio del bien común y de cumplir con los objetivos trazados, constantemente incrementaban sus niveles de producción pese a que se les decía que no era necesario y que podían trabajar con normalidad.
  
- **Tercera Fase del Experimento de Hawthorne.**

Programación de entrevistas.

Pasado un tiempo los investigadores se empezaron a preocupar por las diferencias en las actitudes entre ambos grupos, pero se dieron con la sorpresa que poco a poco se fueron apartando de lo que inicialmente les interesaba estudiar, que era el buscar mejores condiciones físicas laborales a preocuparse más por la calidad de las relaciones laborales que se daban dentro de los ambientes de trabajo. Comprobaron que, todos los del departamento creían que era humillante el que los estén supervisando y restringiendo ciertas cosas. Además, se identificó que la empresa pese a su política abierta, desconocía sobre los factores que determinaban las actitudes de sus trabajadores ante la presencia de un supervisor, de formar equipos de trabajo e inclusive sobre la propia empresa.

Así pues, en Setiembre de 1928 se da inicio al programa de entrevistas denominado “*interviewing program*”, el que comprendía todas las entrevistas con los empleados, esto les permitía conocer mejor las condiciones y emociones, escuchar activamente lo que piensan y el trato recibido, de igual modo estar abierto a las sugerencias innovadoras que pudiesen ser aprovechadas por los supervisores. El programa resultó ser muy exitoso y sobre todo aceptado por los trabajadores, frente a ello, la empresa decidió crear en 1929 la División de Investigaciones Industriales, este les serviría para administrar y amplificar el programa de entrevista y es que el objetivo era ejecutar anualmente a todos los empleados. Sin embargo, dicha meta era muy ambiciosa, pues, la empresa tenía alrededor de 40 000 trabajadores. Pero

en los años de 1928 y 1930 se realizaron aproximadamente 21126 entrevistas personales.

Su sistema sufrió una modificación en 1931: se tuvo que adaptar la técnica de la entrevista no guiada, esto hacía que los entrevistados hablasen libremente sin ser desviados por el entrevistador.

El gerente de la empresa reveló que el programa puso en evidencia que dentro de su organización existía una organización de tipo informal, esto se formaba con fines de protección ante las amenazas de la gestión y en contra de su estabilidad. Detallamos ciertas revelaciones de ello:

- Sus niveles de producción eran controlados por estándares fijados por los mismos trabajadores, y que no se atrevían a sobrepasarlos.
- Se procedía con penalizaciones informales, esto se aplicaba a aquellos trabajadores que por una u otra razón sobrepasaban los estándares ya fijados, también eran llamados sabotadores.
- En ocasiones los supervisores eran tan evidentes con sus expresiones, que se notaba cuando se sentían insatisfechos con los resultados que iban registrando, mayormente pasaba con el sistema de pago de incentivos por niveles de productividad.
- Algunos trabajadores asumían informalmente el rol de líder, esto permitía que su grupo se mantenga unido y cumpla con las reglas de comportamiento.
- Se evidenciaba en ocasiones unas muestras exageradas de insatisfacción o satisfacción frente a las actitudes de los supervisores por la conducta de los trabajadores.
- La organización informal hacía que los trabajadores se mantuviesen unidos y sean leales entre compañeros y en ciertas ocasiones lo pretendía ser con la empresa. Esa falta de decisión, pudo ser motivo de conflicto, rigidez, intranquilidad y posiblemente insatisfacción. Estudiar dicho fenómeno implicó seguir con el experimento a una cuarta fase.

- **Cuarta Fase del Experimento de Hawthorne.**

Se dio en la sala de observación para ver el montaje de los terminales.

Se eligieron a 9 operadores como parte del grupo experimental, se añadió a 9 soldadores y 2 supervisores, todo ellos pertenecen al área de montaje de terminales para estaciones de teléfono. Para llevar a cabo el estudio tuvieron que pasar a otra sala que contaba con las condiciones parecidas a las del departamento. Dentro de la sala se tenía la presencia de un observador, afuera estaba el entrevistador. La duración de dicho experimento fue de 7 meses, iniciando en noviembre de 1931 y terminó en mayo de 1932.

Los niveles de producción determinaban el sistema de pagos: se estableció el salario – hora, que se basaba en diversos factores, y también estaba el salario mínimo para cuando se sufría interrupciones laborales. Era requisito incrementar en la producción para recibir mejores pagos.

Cuando ya se familiarizó con el grupo experimental, el encargado de observar pudo confirmar que los trabajadores de la sala empleaban ciertas artimañas: cuando ellos lograban llegar a un nivel de producción normal, tendían a reducir su ritmo laboral. Habían aprendido a manipular los reportes de producción, por decirlo, si un día producían en exceso, podía ser asignado a los días en los que bajaban la producción, o en otras ocasiones exigían paso extra por la producción en exceso. Los que hacían eso mostraban cierta similitud en los sentimientos y se solidarizaban con su grupo, reflejándose en los métodos grupales desarrollados para la legitimización de sus actos, a aquel que no seguía esta práctica era considerado delator, pues perjudicaba a sus compañeros y entonces se presionaba a los que trabajaban más rápido, mediante las penalidades simbólicas, y tratar de estabilizar su producción.

Durante esta fase fue factible estudiar las relaciones de una organización no formal con las que se daban formalmente. La suspensión del experimento Hawthorne se suspendió en 1932 por motivos extremos, sin embargo, la influencia efectos en la teoría de la administración fue primordial para el cuestionamiento de los principios



fundamentales de la teoría clásica, que hasta ese entonces era la que dominaba.

### **Conclusiones del Experimento de Hawthorne**

Gracias a este estudio fue posible el delinear los principios fundamentales de escuela de las relaciones humanas. En la publicación de blogspot (2012) encontramos las principales conclusiones:

- La integración social tiene influencia sobre los niveles de productividad.
- Quedó comprobado que los grados de productividad no se determina por la capacidad física o fisiológica de los trabajadores ( afirmaciones dadas por la teoría clásica), sino que dependía de las normas sociales y las expectativas de su entorno. Será la capacidad social la que establecerá los niveles de competencia y eficiencia, más no el maniobrar apropiadamente los movimientos eficientes en determinado tiempo. Se dice que entre más se integre socialmente a un grupo, tendrá mejores disposiciones para producir. En cuando a las condiciones físicas y fisiológicas, si goza de excelentes condiciones, pero no se integra socialmente, tendrá deficiencias en su producción.
- La conducta social de cada trabajador.
- Las conductas individuales se suelen apoyar en las de su grupo. Es decir, los individuos no van a actuar de manera aislada como seres humanos, todo lo contrario, lo harán grupalmente. Durante el desarrollo del experimento, cada trabajador no podía fijar individualmente una cuota de producción, todo se efectuaba de manera grupal. Cuando transgredía alguna norma de grupo, el infractor era castigado socialmente o moralmente por el resto de sus compañeros, esto con el fin de ajustarse a los estándares grupales. En la teoría clásica no se percibió la conducta de cada empleado y mucho menos se podía saber si se encontraba bajo la influencia de las normas y valores grupales. Luego Lewin se encargó de verificar si el individuo puede resistir a los cambios para su adaptación a los parámetros grupales, en tanto no sufran modificaciones. Los gerentes caen en cuenta que no pueden tratar a los trabajadores individualmente ya que se evidenció que el grupo tiene gran poder sobre las conductas individuales, entonces la clave está en considerarlos integrantes de un grupo

laboral, que se sujetan a las influencias de carácter social. Queda claro entonces que los trabajadores no van a tener ningún tipo de reacción ante cualquier tema impuesto por la organización, lo harán grupalmente.

- Se contraponen la conducta social mecánica de los trabajadores en la teoría de las relaciones humanas.
- Reciben sanciones y recompensas sociales.
- Queda comprobado en el experimento que los trabajadores que no producían igual a lo estipulado por la norma, empezaban a sentir el rechazo de los demás, de ese modo, lo que estaban en la sala de montaje optaban por producir menos, aunque ganaban menos no perdían las relaciones amicales.
- Lo que más destaca en el estudio de Elton junto a sus seguidores es el estado anímico de los trabajadores y su desempeño en el mismo. Surge de ese modo las ganas por cómo es que se sienten las personas dentro de la organización, que actitudes tienen frente a lo que realizan diariamente y frente a la organización en sí.
- Se caracteriza por tener un carácter pragmático la orientación de la pesquisa: el aparente tácito estaba en las disconformidades motivacionales de los individuos y que conllevaba distinciones en su rendimiento laboral.
- Surge entonces los numerosos estudios sobre la motivación que tiene el hombre al desempeñar sus labores, trayendo consigo el examen hacia las necesidades humanas y su influencia a la recompensa salarial, no monetaria y terceros factores de la organización.
- Los asuntos motivacionales en el ambiente de trabajo, desarrolla distintas representaciones de teoría e investigación, no obstante, representan únicamente una parte del total de conocimiento de la psicología de motivación.

## **1.2. Marco Conceptual**

### **1.2.1. Estrategia de Liderazgo**

Aplicar este tipo de estrategias implica tener en consideración a un conjunto de medidas, dichas medidas las suelen ejecutar las empresas para cumplir con sus objetivos, incluye el hecho de poseer costes de producción menores a los de la

competencia. Cuando las condiciones son normales y se ejecutan correctamente las cosas, se obtiene la ventaja competitiva, esto sirve para incrementar las ventas de los productos ([www.bing.com](http://www.bing.com) s/f)

### **1.2.2. Clima Organizacional**

El clima organizacional es entendido como toda relación laboral y personal desarrollada en el ambiente laboral. De acuerdo al clima organizacional de una empresa se puede determinar y medir su desempeño, si logran sus objetivos y cuál es la calidad de los bienes y servicios brindados ([www.bing.com](http://www.bing.com) s/f)

## **CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES**

### **2.1. Ubicación del Objeto de Estudio**

#### **Departamento de Ancash.**

El presente trabajo se desarrolló en la Institución Educativa Emblemática “Colegio de la libertad” del Distrito de Huaraz, Provincia de Huaraz, Región Ancash (disponible en: <https://www.bing.com/search?>)

Ancash se sitúa al centro de la región y en el occidente del Perú, su superficie es alrededor de 35 915 Km<sup>2</sup>, es decir que representa un 2.8% del territorio nacional. Está comprendida por territorios de zonas altas de la Cordillera de los Andes y parte del desierto de la costa peruana. Al oeste limita con el Océano Pacífico, por el norte con La Libertad, en el este a Huánuco y por el sur con Lima.

Ancash está políticamente conformado por un total de 20 provincias y 166 distritos, y su capital es la ciudad de Huaraz. En sus costas se pueden visualizar a 16 islas pequeñas, en total conforman un plano insular oceánico de 12.2km<sup>2</sup>, destacando la Isla Blanca con 4.0km<sup>2</sup> y la Isla Santa Ana “A” con 3.2km<sup>2</sup>.

Ancash posee zonas geográficas de costa y sierra, pero más de la mitad de su territorio, un 72.0% representa un territorio andino. Tomando como referencia la Provincia de Santa y al Distrito de Chimbote su altura es de 4m.s.n.m, pero si se toma a la Provincia de Carhuaz y al Distrito de Shilla está a unos 3 910m.s.n.m.

Su población de acuerdo a las cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), cuenta con una población de 1 122 792 habitantes en el 2011, situándolo como el décimo más poblado del país (3,8% de la población nacional).

De todo el departamento, la Provincia que más elevada concentración poblacional posee es el Santa, llega a albergar un 37.7% del total de la población del departamento. Últimamente su población ha crecido a un ritmo del 0.58% anual, en el que 50.5% son del sexo masculino y 49,5% son del sexo femenino.

En cuanto a su clima, este es muy variado, por ejemplo, para sus costas y pisos inferiores de la vertiente occidental tienen un clima desértico, las precipitaciones fluviales son insuficientes y mal distribuidas, tienen a incrementar cuando se avanza en altitud. También hay zonas que tienen un clima templado y seco como el Callejón de Huaylas; otro de sus climas es el frío y seco de las punas y altas mesetas y para el caso de las cumbres nevadas es muy frío.

Su sistema hidrográfico lo conforman los ríos del Amazonas y del Océano Pacífico. Siendo el Río Marañón uno de más principales de la vertiente del Amazonas.

Sus nevados más importantes están:

- Chopicalqui (6 307 msnm)
- Huandoy (6 395 msnm)
- Huascarán (6 768 msnm)
- Pastoruri (5 240 msnm)
- Pishqo (5 452 msnm)
- Pucaraju (6 241 msnm)
- Rajopaquinan (6 122 msnm)
- Rurimachay (6 309 msnm)
- Shapraraju (6 112 msnm)

De acuerdo a datos del INEI, este departamento contribuye al VAB nacional con el 3.3%, pues se califica como la quinta economía del país (INEI, 2020). Según su estructura de producción, predomina la minería, la manufactura y otros servicios que favorecen conjuntamente con el 54% en el VAB departamental. De acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares (2010), el 47,8 % de la población empleada labora en

el sector terciario, seguido del sector primario (37 %) y el 15,2 por ciento restante, en el sector secundario (BCRP, s/f).



**Figura 1:** Mapa del Departamento de Áncash  
**Fuente:** <https://www.bing.com/>

**Huaraz** es la capital de Ancash, y funciona como sede del Gobierno Regional. Los que visitan Huaraz pueden practicar los deportes de aventura en montaña. Se le conoce como “la muy noble y generosa ciudad”, cuyo título se debe a la época en la que se luchó por la independencia del Perú, pues todos sus pobladores estuvieron unidos para la causa emancipadora.

Años más tarde a causa del terremoto de 1970 y en que murieron alrededor de 10000 personas en el Callejón de Huaylas, y en el que muchos países se solidarizaron pasó a ser reconocida como “Capital de la Amistad Internacional”.

Está ubicado en el centro – norte del País, con una altitud de 3.052 msnm, el Nevado Huascarán se encuentra a pies de la Cordillera Blanca en el Callejón de Huaylas, dicho nevado es el más alto del país, tiene una altura de 6.768 msnm en su pico sur.

## **Ubicación de la Institución Educativa**

La Institución Educativa Emblemática colegio de “La Libertad” se encuentra situada entre la Av. Agustín Gamarra 305 y la Alameda Grau se inicia cuando el 30 de enero de 1828, a pedido del representante ante el Congreso Constituyente por Huaylas, Julián Morales Nuna Cochachín y Maguiña, el Congreso Peruano decreta la creación de un plantel secundario para Huaraz, el mismo que fue promulgado por el señor Presidente de la República, General José de La Mar, el primero de febrero de 1828, tomando como base el Convento de la Recolectión de San Francisco que tiene sus inicios en el virreinato, heredando su edificio, bienes y biblioteca. En este sentido, se considera que la historia del Colegio "La Libertad" es la continuación de la historia del Convento de la Recolectión de San Francisco de Huaraz, pues cuando el Perú fue conquistado, los españoles no sólo se preocuparon por imponer su autoridad, sino que también su lengua, sus costumbres y su religión. De esta manera, cuando se fundó la reducción hispana indígena Pampa Huaras de San Sebastián, el 20 de enero de 1572, lo primero que se eligió fue la iglesia y un convento para significar que la nueva ciudad debía vivir al amparo de la religión católica. (Información extraída de su página oficial)

Una vez fundado el Colegio con fecha 1° de Febrero, no se puso al servicio de la juventud estudiosa, sino que esto ocurrió después de algún tiempo, cuando el dignísimo sacerdote ancashino Dr. José María Robles Arnao fue nombrado el primer director del Colegio de "La Libertad".

Entre los años 1838 y 1939 sirvió de Cuartel General de las fuerzas restauradoras del militar cuzqueño Agustín Gamarra, en la lucha contra la Confederación Perú-Boliviana encabezada por Andrés Santa Cruz, quien desde Bolivia luchó para unificar el alto y bajo Perú (Perú y Bolivia) en un solo Estado.

En 1854, un grupo de alumnos del "Colegio La Libertad", encabezado por su director Casimiro Collantes, se pronunció a favor de Ramón Castilla, culminando este hecho en el encuentro con las tropas gobiernistas en Cushuruyoc (Los Pinos), el 1° de mayo de ese mismo año, al mando del coronel José Allende.

Durante la dirección del Dr. Eduardo Quiroga, en junta extraordinaria del 17 de abril de 1879, los profesores y empleados del "Colegio La Libertad" protestaron por la declaratoria de guerra de Chile al Perú y acordaron ponerse a disposición del Gobierno, incluso donando el 20% de sus haberes (según consta el libro de Actas 1868-1892).

Con motivo de la conmemoración del Centenario de la creación política de Huaraz, (25 de julio de 1957), el 10 de julio de ese año, el “Colegio La Libertad”, fue elevado a la categoría de Gran Unidad Escolar, integrándose a ésta el Instituto Industrial N° 18 y la Escuela de 2° Grado N° 365. Es así que, el año siguiente se trasladó al barrio del Centenario para ocupar el nuevo local construido para ese fin. Sin embargo, el 09 de octubre de 1964, por Ley N° 15160, se restableció el funcionamiento del "Colegio La Libertad" en el antiguo local, en el barrio de San Francisco, lugar donde funciona hasta la actualidad.

Por Resolución Suprema N° 560 del 4 de julio de 1967, le fue otorgado nuevamente la categoría de Gran Unidad Escolar, conservando su nombre tradicional: "Colegio de La Libertad". En 1970 el local del Colegio fue destruido totalmente por el sismo, construyéndose posteriormente de manera provisional, el que en gran parte ocupa en la actualidad.

A partir de 1973, con la dación de la Ley de la Reforma Educativa, se crea el NEC-06-84, pasando el "Colegio de La Libertad" a constituir el Centro Base, integrándose a él por este hecho el INIF N° 11, las escuelas primarias 3467, "Cristo Rey", "Virgen de Lourdes", entre otros. La Resolución Directoral Zonal N° 00335 del 1° de abril de 1977, ratifica al "Colegio de La Libertad" como Centro Base del NEC-06, luego modificado a NEC-04, en nuestros días, Institución Educativa "La Libertad" de Huaraz.

#### **- Visión de la Institución Educativa Emblemática “Colegio de La Libertad” de Huaraz.**

“La Institución Educativa Emblemática “Colegio de La Libertad” de Huaraz, baluarte educativo de la Región Ancash; brinda una educación de calidad y excelencia para el



desarrollo individual y social; mediante una formación integral, científica, humanística, ambiental, tecnológica e innovadora. Los estudiantes son creativos y críticos, capaces de resolver problemas, tomar decisiones y ser competitivos en una sociedad democrática; promoviendo principalmente la honradez, responsabilidad, tolerancia y honestidad. La infraestructura que los acoge es moderna y equipada acorde con las necesidades imperantes” (libertanos.blogspot.com s/f)

#### **- Misión de la Institución Educativa Emblemática “Colegio de La Libertad” de Huaraz**

“La Institución Educativa Emblemática: “Colegio de La Libertad” de Huaraz, desarrolla un trabajo coordinado y consensuado con instituciones públicas y privadas, a fin de lograr y fortalecer una educación integral con un enfoque humanista, socio cultural, cognitivo y afectivo; orientado a desarrollar las capacidades, valores y actitudes en los estudiantes; contribuyendo con el desarrollo local, regional y nacional” (libertanos.blogspot.com s/f)

## **2.2. Cómo Surge el Problema. Descripción del Objeto de Estudio. Evolución del Problema y Tendencias**

### **Cómo Surge el Problema**

Referente al contexto histórico social de las sociedades de Latinoamérica, están vienen pasando por una serie de cambios violentos, reflejados en los aspectos de avance científico – tecnológico y en la globalización de la política, economía y en lo social.

Para el caso de Perú, dichos cambios, llevan a los centros y entes educativos de forma obligatoria a hacer frente a las exigencias que demanda la sociedad globalizada, exige un nuevo ciudadano con particularidades de flexibilidad y con capacidades para irse adaptando a los nuevos avances de la sociedad.

Motivo por el cual, el Minedu en Perú ha venido promoviendo las reformas de educación, las que contienen una serie de programas que simbolizan un cambio radical,

el punto es que sean capaces de responder a las tendencias modernas de la pedagogía, las mismas que pretenden ir adaptando la escuela a la sociedad del saber y de un mundo cada vez más globalizado. De igual modo, están en la constante búsqueda de una reforma curricular que sitúe a los centros educativos en escenarios de participación, que sepan responder a las necesidades cambiantes del entorno y ante la realidad cultural, económica y social. Entonces se involucran modificaciones importantes en el diseño curricular, pues el nuevo proceso se fundamenta en nuevas fuentes de pensamiento pedagógico y de aprendizaje, destacando el rol significativo del líder en pedagogía, el docente, en la que se pone las esperanzas de una buena comprensión y puesta en práctica del nuevo modelo.

Frente a dicho contexto, el gerente en educación, tiene que valerse de todas las herramientas necesarias para ejecutar bien su labor.

Calero (1998) afirma que el director del centro educativo debe tomar conocimiento de lo que verdaderamente implica su rol como líder, tiene que infundir respeto y en la medida de las posibilidades que todo su cuerpo de trabajo lo apoye, por lo que representa y por su forma de relacionarse con sus colegas. Un líder debe poseer poder, autoridad y ejercer influencia sobre su entorno. Cabe resaltar que tener poder no implica solamente el tener autoridad legal, sino que tiene la capacidad de representar, articular y difundir dentro de la organización los valores que significan las más elevadas ambiciones laborales de sus integrantes. Añade, aplicar un liderazgo, implica ejercer influencia sobre otros, para que ellos intenten con toda la disposición y entusiasmo, alcanzar las metas trazadas.

Los líderes trabajan sobre la motivación de los trabajadores para que alcancen las metas organizacionales, pero además de ello, trabajan con cada uno de ellos para su realización personal, es decir, tanto a nivel personal como profesional. Es importante resaltar que, ejercer liderazgo sobre un lugar y que tenga buenos resultados, no significa que en todas las organizaciones va a funcionar igual (Calero, 1998)

La nueva filosofía de liderar implica movilizar cada recurso para bien de la organización, en especial el recurso humano, para conseguir alcanzar la visión y

cumplir con la misión. Aplicar el liderazgo incrementará la calidad del trabajo, pues dinamiza la comunicación, el compromiso y capacidad del conjunto social para conseguir la calidad total.

Gallegos (2004) indica sobre el liderazgo directivo, durante varios años, los sistemas de educación se han mostrado en conformidad con la figura que representa un director educativo, el que cumple con las formalidades del caso, estaba encargado de las tareas pedagógicas y administrativas, y a actuar según la confianza que tenía con sus colaboradores, sobresaliendo un estilo de gestión burocrático, y en la que las cuestiones pedagógicas eran afectadas por las decisiones y componentes de corte administrativo, entonces, esto viene siendo un gran problema que se antepone entre la organización escolar y su eficacia.

En la actualidad existe una revaloración del rol del director, que se le considera como un elemento clave para frenar o promover innovaciones en los centros educativos, se incluye en este papel el rol que cumplen los docentes. Lo mencionado será exitoso cuando los involucrados tengan nuevas actitudes que aseveren los contextos necesarios para que el aprendizaje se dé eficientemente, esto es, que los estudiantes aprendan cosas novedosas, provechosas y que se garantice su calidad.

La complejidad está en concebir y propiciar a la creación de un nuevo modelo de gestión educativa, a través de lo que representa el director – líder encarnando varias mentalidades, actitudes nuevas y valores intrínsecamente a lo difícil del rol de liderar el campo educativo y que de hecho la permanencia de los centros educativos va a depender de la capacidad para formar apropiadamente a sus integrantes.

Así, podemos afirmar que el estilo directivo gerencial en los centros educativos, va a ejercer un rol trascendental sobre los educadores, siempre y cuando se aplique apropiadamente. Pero, se ha llegado a observar en varias de ellas, especialmente en las de Ancash, que gran porcentaje de directores presentan carencias en cuanto al liderazgo ejercido en sus centros de trabajo.

Desde tiempos remotos, el liderazgo ha sido un tema que preocupa a los que se encargan de dirigir o gestionar alguna organización, y en la actualidad se necesita de más de su trabajo, se exige que sean innovadores, se adapten a los cambios, sepan actuar ante momentos de incertidumbre, tenga la capacidad de motivar, orientar y conducir a sus colaboradores a cumplir con las metas institucionales, de tal modo que se proyecten hacia el contexto de desarrollo y competencia.

En consecuencia, conseguir dicha formación hace falta contar con una serie de aspectos, entre ellos, una gestión que promueve la diversidad de actividades.

De este modo, el modo en que los centros educativos logran cumplir con sus objetivos dependerá del tipo de liderazgo empleado, la calidad de trabajo ejecutado y del ambiente laboral. Por dicho motivo, considerando las carencias en cuestiones de reconocimiento, compañerismo, unificación, cooperación y otros, es considerada relevante para ejecutar un estudio particularmente en la Institución Educativa Emblemática “Colegio de la Libertad”– Huaraz, Ancash.

Una vez elegida dicha institución, se ha logrado observar que a su director le falta gestión de liderazgo, tanto administrativo como pedagógico, por su parte los educadores no reciben la recompensa justa por sus labores, asimismo, no tienen un buen ambiente de comunicación, sus docentes no se involucran en las actividades programadas por el director, especialmente cuando se trata de ejecutar los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI PCI, etc.) Los problemas también se perciben al momento de tomar decisiones importantes para el centro educativo, la comunidad educativa no se compromete lo suficiente.

### **Descripción del Objeto de Estudio**

Siendo realistas, el liderazgo no es bien acogido en el ámbito educativo. Pues lo consideran como un tema discursivo y un modelo que se adapta mejor al mundo empresarial e inclusive lo suelen identificar como un estilo reduccionista con enfoques concretos del progreso central en cuestiones monetarias, a diferencia de los que se centran el desarrollo de las capacidades humanas (Nussbaum, 2011 y 2012). Ha sido

incluso percibida como una moda perniciosa que procede del mundo empresarial y fuera de los valores característicos del sector de educación. Desde este aspecto, asocian al liderazgo que posee una visión independiente y elitista referente a las labores educativas y con la carencia de valores y tradiciones de participación y trabajo en equipo (Longo, 2008)

El modo en que es percibido el ejercicio del liderazgo no es más que una perspectiva reduccionista, pues de modo popular es el ejercicio de la capacidad gestora, poseer excelencia y ejercer poder.

En un directivo, su liderazgo se ha ido convirtiendo en algo más complejo, por las nuevas responsabilidades atribuidas y tiene que rendir cuentas de los resultados que van obteniendo en el centro. Obtienen mayor presión de aquellas responsabilidades que se relacionan directamente con la calidad del sistema educativo y que tienen que estar plasmados en los consejos escolares a nivel local.

Para Gaziel (2008) la realidad es muy idéntica en casi todos los países y es producto de la globalización, de compromiso y obligación de los países por ofrecer una educación competitiva y de calidad, se suman a ello el hecho de los dirigentes de este tipo de instituciones juegan un rol clave para el éxito de las reformas. Se suma Garduño, *et al* (2011) con su aporte sobre el hecho de que en los países asiáticos y anglosajones los niveles de exigencia educacional son mayor. Pero las presiones que reciben no son del todo externas, se tienen a las internas que tienen que ver con los conflictos, con los trabajadores, apoderados y con la conducta de los estudiantes.

Entonces, con el avance de los años el tema educativo se va concibiendo como un fenómeno muy complejo, que resulta más complicado abordarlo satisfactoriamente a través de la visión compartida y en que se tenga que aprovechar cada uno de los agentes participantes. Del mismo modo, somos conscientes de que para cumplir con las tareas es relevante el saber desplegar los mecanismos de interacción e influencia interpersonal para el dinamismo de los individuos y grupos. Entonces, éste sería el rol más importante del liderazgo (Brugué, Gallego y González, 2010)

Es verdad que no todos los términos sobre el liderazgo calzarán para referirnos al aplicado en el ámbito educativo. Pero, se puede ir matizando los términos y significados para aprovecharlos en el desarrollo y progreso de la gestión educativa, pues, de acuerdo a lo que entiendo se aplicarán sobre los objetivos y se orientarán y motivarán hacia una mejor tarea. En este caso aplicar el liderazgo implicará orientar y motivar a los de su entorno (Losada, 2007). El término orientación implica el evidenciar y conceptualizar las aspiraciones de la institución educativa. En cambio, el término motivación implica más el tener que apoyar en el desarrollo de los que están bajo su mando, empleando la identificación de necesidades, aspiraciones, sentimientos e intereses; el líder va construyendo espacios que sean compatibles con las características del centro laboral y las que tengan individualmente. Definitivamente, ejercer el liderazgo en cualquier organización, promoverá los valores comunes, el trabajo en equipo, la excelente cultura laboral. Acompañado del buen liderazgo debe estar una auténtica autoridad, la que surge de las personas con la que labora y que son capaces de reconocer sin presiones el éxito de los demás. Aunque es difícil que una sola persona cumpla con todo lo mencionado, pero en el ámbito educativo se debe tratar de identificarla para que se logre cumplir con todos los objetivos (Guillem, 1994; Mintzberg, 1994; Frederickson y Smith, 2003; Fry, 1989). Tener que dirigir una organización es saber emplear los recursos, emplear la gestión de prioridades de información, saber tomar decisiones, gestionar el presupuesto, organizarse, coordinar, evaluar, controlar, sancionar, etc. Debido a eso, no hay que confundirnos al decir que dirección y liderazgo es lo mismo. No obstante, en el ámbito educativo y relacionándolo al centro educativo, al hablar sobre liderazgo hacemos referencia a la dirección de la institución.

Debido a la complejidad de las tareas y de la gestión de la institución, es difícil comprender el actuar del personal, en que se tenga que ejercer o no la acción directiva, y pretender transformarla en dinámicas positivas de trabajo y de carácter educativo. Se desea que aquel que va a ejercer las funciones de dirección institucional tenga las cualidades necesarias, que comprenda que los cambios y transformaciones deben ser eficaces y eficientes, finalmente que tenga conocimiento que el liderazgo de la institución recae sobre toda la comunidad educativa, es decir, entender al centro educativo como un solo sistema.

Un director que es gerente, tiene que ser consciente sobre el contexto educativo cambiante, y debido a ello se van produciendo presiones que implican el emplear nuevas técnicas de enseñanza y manejo de grupo, atento a los nuevos retos de aprendizaje e inclusive a las nuevas formas de visualización del proceso de educación.

Dichos cambios de algún modo involucran el desarrollo, la mejora organizacional, el deseo por crecer y desarrollarse, siendo un proceso pausado y progresivo que arrastra al saber sobre uno mismo y universalmente sobre sus potencialidades.

Motivo por el que se debe tomar en cuenta el rol de dirección y no ser descontextualizado. Debe ser entendida como parte del conjunto de relaciones personales, ambientales y organizacionales; en las que combinándolas van a influir sobre el excelente funcionamiento del centro educativo.

Hace falta un liderazgo que consiga cambios en las doctrinas burocráticas, que las transforme en dinámicas, con mayor identidad, cooperación y responsabilidad, definitivamente, se requiere de líderes que hagan posible los buenos cambios y sean capaces de reorganizar las organizaciones.

En dicho contexto, el procedimiento de solución aparenta ser el diseño de una estrategia de liderazgo pedagógico y transformacional, diseñado en base a la derogación de maneras privilegiadas y elitistas, pretendiendo reemplazarlas por una alternativa que incite al diálogo acerca del proceso de enseñanza – aprendizaje. De ese modo, estudiar es particularmente importante, pues se va recogiendo y suministrando la data que hace posible el ajustar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional.

Este estudio se llevó a cabo por la necesidad de solucionar la problemática de carencia de comunicación interpersonal y de las faltas de políticas de gestión, y las existentes perjudican las relaciones humanas y estipulan a los grados de motivación y rendimiento profesional en la Institución Educativa Emblemática “Colegio de la Libertad”. Dicha institución durante los últimos años ha sido muy cuestionada por sus usuarios a pesar

de estar en la nominación a ser catalogado como una institución emblemática del país y ser uno de los más antiguos, pero se evidenció que no se han venido desempeñando y demostrando eficiencia profesional. El análisis favorece en la optimización de la administración educativa, brindando la atención a las fortalezas del recurso humano de la sede administrativa, se pretende que se oriente a la toma de decisiones y las políticas institucionales que admitan la creación de un ambiente propicio, que prime la confianza, participen sin temor y que se promueva el crecimiento profesional de cada uno de los que labora en el centro educativo.

### **Evolución del Problema y Tendencias**

Durante los últimos años, múltiples informes de carácter internacional como los de la OCDE (2013) y de la UNESCO, IPE, IWGE (2012), han logrado identificar la funcionalidad del liderazgo educativo, que es la clave para certificar una educación de calidad. Los estudios referentes a este tema se han incrementado y se han centrado en analizar al líder como tal, a su rol y en lo que ejecuta. También se tienen a aquellos estudios que abordan el tema de liderazgo educativo, que se presentan como una alternativa de solución a los múltiples problemas dentro de un centro educativo (Bolívar *et al.*, 2013)

Nos enfrentamos a una concepción compleja, en que existen miles de formas para entender, de aplicar y se caracteriza por su riguroso conjunto de funciones que abarcan a la administración financiera, gestionar el recurso humano y aplicar el liderazgo para su aprendizaje (Pont, *et.al* 2008). Hay dos definiciones que se refieren netamente al liderazgo institucional, uno de ellas hace referencia a la personalidad, la capacidad de las personas y el estilo; la otra relaciona al liderazgo con las maneras en que se organizan y a las prácticas individuales (Spillane *et al.*, 2010)

A lo largo de la historia el tema de liderazgo educativo se ha vinculado con el rol y las funciones del equipo directivo (Schleicher, 2012). Pero, ya en los últimos años, los nuevos informes internacionales y todo asunto académico, han empezado a resaltar que este tema implica una cultura común de expectativas, buscando la responsabilidad de todos los implicados (Leithwood y Louis, 2011)



Frente a esto, Chiavenato (2006) presenta la siguiente definición sobre el liderazgo: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema Inter comunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales” (p.56)

Resaltando que el liderazgo tiene una profunda relación con las acciones de gestión administrativa, pretender dar una definición en concreto se expone a generar una atingencia respecto a los valores y habilidades de comunicación del líder, en sus relaciones y al pretender que se cumplan los objetivos.

De acuerdo a Chiavenato (2006) las organizaciones deben hacerse cargo de los nuevos desafíos, de contar con líderes con habilidades de comunicación, para que gestionen bien al interior y externamente de una organización.

Por su parte Bernardinho (s/f) añade sobre el tema del líder, expresa que “ser líder es dar el ejemplo para que otros sepan cómo se hace y se esfuercen para repetir la tarea en el mismo nivel o aún mejor. Esa es la única forma de liderazgo que se sustenta con el tiempo”. Cuando un líder habla, influye considerablemente sobre los de su entorno. Ellos son los que inspiran e influyen en las personas para que ejecuten las cosas de modo correcto, preferiblemente con entusiasmo y considerando los objetivos comunes. Siempre se necesitará de un líder, pues los trabajadores necesitan tener una imagen referente a la que seguir, de ser conducidos por alguien con mayor capacidad y de ese modo ser más fácil conseguir una meta. Según lo expuesto, un líder de grupo ha de practicar una conducta constructiva. Dan soporte a los de su entorno, escuchan activamente, de ser necesario confrontan, primero buscan la conciliación, dan retroalimentación, dan poder.

En términos de Hesselbein los “líderes conducen mudanzas”, bueno, es lo que según este autor tiene que ser capaz un líder moderno. Cuando se llega a combinar el concepto de líder con el de alto gerente, conlleva a una investigación perenne de la organización de un CEO – héroe (hombre), el que se encargue de conseguir la tranquilidad de los accionistas, llevando su energía a cada uno de los funcionarios que se resisten al cambio

y no quieren tomar decisiones arriesgadas. Lo mencionado por este autor se ha ido extendiendo y aplicando a lo largo de los años, por aquellos que buscan sus figuras propias para la gestión del cambio dentro de organizaciones reacias al cambio. Se ha destacado también lo relevante que es el desarrollo del individuo en lo elevado del escalón dentro de la empresa y que posee las habilidades de un buen líder para influir sobre los de su entorno, es decir, que se convierte en una pieza esencial para el éxito.

Likert asevera sobre el estilo de liderazgo, que existen modelos en los que se estudia el comportamiento del líder, el que propuso lleva el nombre de “*sistemas de administración*”, que tienen la capacidad de identificar los distintos tipos de líderes. Hablando brevemente sobre los sistemas, tenemos que para el *sistema 1* (S1), la gestión es autoritaria y explota al máximo a sus colaboradores. Para el S2, si bien es un líder autoritario, es un poco paternalista, su estilo de control es estricto y no sabe delegar. Pero sabe “reconocer” el trabajo y “todo lo que hace, es en beneficio de todos”, deja que todos participen en la toma de decisiones, aunque al final toma la última palabra. Los problemas dentro de los centros educativos es el liderazgo, esta problemática se da a nivel mundial, porque van surgiendo nuevos retos, transformaciones, cambios significativos, que se convierten en un verdadero desafío para la gerencia, considerando que: debemos saber trabajar en equipo, ser un intermediario para resolver conflictos, tener una buena imagen profesional ante los demás, todo ello en la actualidad conforman los aspectos de mayor relevancia para el gerente.

Explica Castillo (2008) que actualmente los centros educativos suelen concebir como empresa al modelo de gestión, que dicho modelo se debe encargar de regir sus operaciones al logro de objetivos, en este caso consideran al director como gerente, que debe cumplir con una serie de habilidades y requisitos, mencionando principalmente que líder tiene que cumplir con ejercer sus funciones gerenciales y de conducir al recurso humano a su cargo, esto con el fin de optimizar un excelente clima organizacional.

De ese modo Argentina, México y Costa Rica prefieren dirigir sus cambios en la confrontación de un gerente moderno, se obliga a seguir insistiendo con el estilo de

gestión antiguo, tiene que ejercer un liderazgo en sus centros educativos, que sea posible el conducir al personal hacia el logro de las metas como empresa.

Es obligatorio que la gestión directiva se sustente en un estilo de liderazgo con la capacidad de responder a las situaciones que se puedan presentar dentro de la institución, que pueda adaptarse a los cambios constantes. Se dice entonces que, su gestión ha de estar estructurado con referencias al actuar directivo, que identifique y emplee técnicas efectivas para cumplir con los objetivos, los mismos que deben ser practicados por los dirigentes institucionales.

Por ende, el rol directivo implica intervenir durante el planeamiento y ejecución de estrategias, que se encaminen a la obtención de beneficios, de resultados individuales positivos y de optimizar el desempeño laboral.

Tal como lo plantea la OEI (2007), el encargado de orientar su actuar hacia la idea de proveer, nuevos conocimientos, movimiento de educación latinoamericana, mediante la reconstrucción contigua y creciente del análisis de la realidad educativa, con el fin de extender el panorama sobre el modo en se viene gestionando las organizaciones del ámbito educativo de los países de América Latina.

Se dice que lo expuesto en el párrafo previo, es ejecutado con el objetivo de tomar decisiones que conducen a la optimización de procesos y a fomentar un estilo de gestión gerencial, fundamentado en un liderazgo con capacidad de dirigir una organización a conseguir sus metas planeadas, empleando al recurso humano como lo más valioso.

Motivos por el cual, Finol (2007) indica que en Latinoamérica el tema educativo va expresando un interés orientado más hacia la administración de un gerente educativo, que padece las exigencias de que domine una serie de habilidades y competencias en concreto y que le permita desarrollar sus funciones y procesos acorde a su cargo. Desde ese aspecto, se ha transformado en algo imperioso las ganas por optimizar el actuar gerencial.

Lo claro es que, la institución tiene que estar bajo la gestión de un director, el mismo que es el encargado de operacionalizar el progreso del actuar educativo con fines de conseguir excelencia durante los procesos que ésta lleva a cabo. Entonces, es necesario reconocer que las múltiples actividades a su cargo son esenciales para el progreso institucional, por eso es que el funcionamiento de ellas estriba en la correcta laboral del personal.

Medina (2010) toma en consideración al propietario encargado de ocupar puestos directivos, conocer necesariamente todo lo referente a materia gerencial, que se le proporcione los instrumentos necesarios para la conducción oportuna de la organización, contribuyendo también al buen desempeño laboral.

Entonces, un director tiene que poseer las capacitaciones necesarias para la toma de decisiones pertinentes, ser competente y tener la capacidad de motivar, actuar, administrar, asignar roles y ser un modelo a seguir, adicionalmente se le debe respetar, tiene que mostrar compañerismo, estar dispuesto a cooperar, todo ello son elementos fundamentales para ser capaz de influir en la conducta de los docentes.

Se puede indicar entonces que, dentro del contexto educativo se han insertado nuevas definiciones que buscan un punto clave entre las funciones gerenciales y procesos educativos.

### **Marco Para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar**

En este Marco se describen las prácticas, habilidades, recursos personales y saberes esenciales que han de orientar al desarrollo del liderazgo escolar efectivo en diversos contextos.

Las prácticas hacen referencia a lo que es primordial conocer, ejecutar, en asuntos amplios, con el fin de emplear el liderazgo y de gestionar eficientemente un centro educativo, teniendo en cuenta su ajuste a los nuevos contextos de los diferentes establecimientos de aprendizaje. Pese a ello, según lo estudiado, el liderazgo y dirección no se pueden comprender cabalmente, es necesario que se complementen por un grupo pequeño, pero significativo en cuanto a los recursos de disposición particular,

los que motivarán e impulsarán para la aplicación de las prácticas. Dichas prácticas, junto a los recursos particulares tienen que comprender el modo de integrarla, ya que componen un todo relacionado e interdependiente, sin jerarquías entre las dimensiones o entre las mismas con los recursos individuales.

Dentro del Marco, las prácticas suelen agruparse en 5 tipos de dimensiones y los recursos en 3 ámbitos.

Dimensiones:

- ✓ Edificar y efectuar un tipo de visión estratégica colaborativa.
- ✓ Desarrollo de capacidades de profesionalismo.
- ✓ Ser líder en los procesos de enseñanza – aprendizaje.
- ✓ Encargarse de la gestión de convivencia y participación de los que integran la IE.
- ✓ Desarrollo y gestión de la organización.

Recursos:

- ✓ Valores.
- ✓ Aptitudes.
- ✓ Experiencia profesional.

Son varias las dimensiones que impactan sobre el liderazgo institucional, entre las que más resalta es la **gestión de la convivencia e intervención activa de la comunidad escolar**, en ella los directivos promoverán activamente la convivencia escolar y ambiente que se base en la confianza, en la que se tiene que promover las relaciones auténticas que aseveren que se acepte a los demás, fuera de sus habilidades socio – culturales. Particularmente, se procura que cada uno de los estudiantes y apoderados, reciban el mejor trato y a todos por igual, respetando su dignidad y sus derechos.

En el contexto de convivencia, los directivos suelen desarrollar sus labores a partir de una perspectiva de formación, predicando con el ejemplo, tiene que fomentar el diálogo y la asistencia de los docentes y estudiantes, en las relaciones de ambas partes, que se asegure un ambiente apropiado para el aprendizaje en cada uno de los espacios de formación.

Suelen desarrollar de modo participativo las normas y estrategias para conseguir una buena convivencia y sea monitoreado en su acatamiento. Se van generando la confianza y áreas para las definiciones de “participación y colaboración”, en la que no tenga que ser discursivos o aseveraciones plasmadas por los actores, esto va a permitir más responsabilidad colectiva por conseguir un clima institucional adecuado.

Suelen ir implementando nuevas políticas y prácticas que aseguran una cultura inclusiva, que facilita las áreas de participación de toda la comunidad educativa, aseguran de igual modo la igualdad de oportunidades y una política de puertas abiertas. Se irán presentando en los múltiples espacios y acciones de relevancia al establecer y fijar al personal docente, a la plana estudiantil y al cuerpo de apoderados, permitiendo la escucha activa, plantear y anticiparse a los conflictos, problemas o tensiones, interviniendo entre los actores para conseguir solucionar todo de manera oportuna y efectiva.

Entonces, los directivos se van a encargar de estimular y facilitar que las familias se involucren en los procesos de formación de sus menores hijos, también deben ser parte del proyecto educativo, por ello van generando espacios precisos y sistémicos para su involucramiento, de modo tal que se van generando relaciones de colaboración.

Los que forman parte de esta dimensión son las siguientes prácticas directivas:

- Desarrollar e implementar políticas que aseguren una cultura de inclusión y contar con todo lo necesario para que los individuos sean tratados de igual manera, con justicia, respetando su dignidad, amparando sus derechos y deberes de la comunidad educativa.
- Modelar y promover un buen clima organizacional entre los que forman parte de la comunidad educativa, tratar en la medida de lo posible fomentar el diálogo y participación.
- Ir implementando y monitoreando las estrategias y normas que aseguren una buena convivencia, con el enfoque de formación y participación, que se promueva la responsabilidad colectiva y contar con un buen clima organizacional.

- Generar oportunidades para participar y colaborar con los actores de la comunidad educativa, esto con el objetivo de ir consolidando un buen ambiente de trabajo y de cumplir con los objetivos trazados en el PEI.
- Prever los futuros conflictos tratando de mediar con los actores, con fines de resoluciones de conflicto de modo efectivo y oportuno.
- Desarrollar y mantener buenas relaciones comunicativas y de colaboración constante con los apoderados de los estudiantes, esto busca que se involucren en los procesos de formación de los menores.

Pero, se ha notado que en Ancash aún existe deficiencias en el liderazgo institucional, esto se ve reflejado en el ámbito de estudio.

### **2.3. Características del Problema**

En una investigación descriptivo propositiva es menester justificar el objeto de estudio cualitativamente y cuantitativamente para hacer ver la naturaleza mixta del problema de investigación.

**Liderazgo:** Analizarlo dentro del campo de clima organizacional, es trascendental, pues con un buen ejercicio de éste favorecerá enormemente a conseguir nuevos indicadores de eficiencia, eficacia y competitividad, asimismo, favorece a la organización en sus dinámicas grupales y a un mejor comportamiento.

Como ya se ha mencionado anteriormente el liderazgo posee la capacidad de influir y guiar a un grupo de individuos a conseguir sus metas fijadas.

De acuerdo a la orientación de las relaciones humanas, hay muchas teorías que dan explicación al liderazgo, ellos son, la teoría de rasgos de personalidad, en la que se tiene que buscar las particularidades de la personalidad, de lo social, lo físico o de carácter intelectual que han de diferenciar al líder de sus seguidores y de la teoría con la aplicación del liderazgo.

*“El problema de nuestra institución educativa tiene que ver con el hecho de que el director no es un líder. No es visionario, resiliente, motivador, es poco comunicativo,*

*no participa a docentes y personal administrativo y conduce la institución al margen de los instrumentos de gestión” (Entrevista docente, mayo 2014).*

*“El Director y sub directores no se llevan bien, cada uno anda por su lado, no comprenden que los observamos por lo que no tenemos tradición de trabajo en equipo, peor aún nuestro ambiente laboral no es propicio para entablar buenas relaciones interpersonales en aras del prestigio de nuestra institución educativa” (Entrevista personal administrativo, mayo 2014).*

**Estrategia:** Funciona como patrón para los objetivos, metas o propósitos, también se incluyen a las políticas y planes ejecutados para el cumplimiento de lo mencionado. Es la manera en que se expresa una definición constante de la organización en contexto en evolución, en ocasiones excluye ciertas actividades posibles y da paso a nuevas sugerencias.

*“Conducir una institución educativa sin metas, sin objetivos y sin calendarización de actividades es conducirla irresponsablemente. Una gestión se planea en torno a una estrategia teniendo como referente la misión y visión institucional. Nuestra realidad está lejana de este sano propósito” (Entrevista docente, mayo 2014).*

*“Una estrategia se construye a dos niveles, un nivel teórico y un nivel práctico. Compromete actividades a ambos niveles de modo tal que todo está planificado y así prevenimos y advertimos soluciones institucionales. Nuestro Director no conduce de este modo nuestra institución educativa” (Entrevista docente, mayo 2014).*

**Cultura organizacional:** En este caso suele poseer un enorme poder y se tiene la obligación de enfrentarla cuando buscamos implementar un cambio, pues por lo general se acompaña de estrategias con posibles contradicciones hacia las normas de la cultura e inclusive puede afectar alguno de los valores organizacionales.

La cultura se suele manifestar mediante la conducta y el clima en sí de la empresa. Es importante que, durante los procesos de cambio, las organizaciones se deben preocupar



por lo que ocurre tanto externa como internamente, estar atento a las nuevas exigencias y actuar acorde a ello.

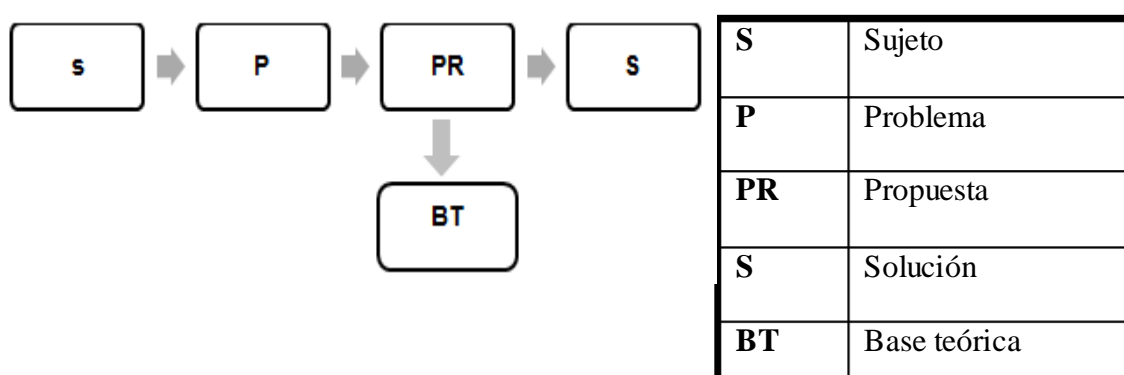
*“Como Director reconozco que se debe replantear la gestión institucional, debo comprometer a todos a elevar la imagen de nuestro colegio. Creo no ser el único responsable, también los docentes son indiferentes a la institución lo mismo que el personal administrativo. Haré un esfuerzo de compartir propósitos institucionales para construir un buen clima organizacional”* (Entrevista al Director, mayo 2014).

*“Todos debemos gestar identidad institucional para ponernos la camiseta y así cambiar de actitud y sumar a favor de nuestro centro de trabajo. Somos un referente regional, sin embargo, no lo demostramos. En este sentido el Director debe hacernos partícipes de la gestión institucional y permanentemente estimularnos, para romper el hielo que existe entre nosotros”* (Entrevista docente, mayo 2014).

## 2.4. Metodología.

### 2.4.1. Diseño de la investigación

Responde al enfoque mixto con diseño descriptivo propositiva, nivel de investigación descriptiva y tipo de investigación según su finalidad básica.



**Figura 2:** Diseño de la Investigación  
**Fuente:** Elaboración propia

## 2.4.2. Población y Muestra

### Población de Estudio

La población lo conforman el personal directivo y docentes de la Institución Educativa Emblemática “Colegio de la Libertad”, del nivel secundario de la Provincia de Huaraz – Ancash:

Director = 1

Sub directores = 4

Personal docente = 60

Personal administrativo. = 10

---

**N = 75 participantes.**

### Muestra

La selección del tamaño de la muestra guarda relación con la población de estudio y como ésta es homogénea y pequeña estamos frente a un caso de población muestral:

**n = N = 75 participantes.**

## 2.4.3. Materiales, Equipos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

### Materiales

Papel bond, hoja impresa, papel sábana, papel Bulky, textos, fotocopias, vídeos,

### Equipos

Grabadora, radio, cámara filmadora, computadora, impresora, fotocopidora, teléfono celular.

## Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas		Instrumentos	
Primarias			
Observación		Guía de observación	
		Pauta de registro de observación	
Entrevista		Guía de entrevista	
		Pauta de registro de entrevista	
Encuesta		Guía de encuesta	
		Pauta de registro de encuesta	

Técnicas		Instrumentos	
Secundaria			
Fichaje		Bibliográfica	
		Textual	

## CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA

**Tabla 1:** Predisposición para realizar las actividades programadas dentro del plan anual de trabajo

Respuestas	fi	%
Siempre	3	4
Casi siempre	8	11
Indiferente	31	41
A veces	29	39
Nunca	4	5
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de participantes el 41% es indiferente ante el desarrollo de las actividades programadas a nivel de institución, lo cual nos indica que existe indiferencia por el trabajo a favor de la institución afectando la cultura organizacional.

**Tabla 2:** Existe un trato cordial entre los trabajadores de la Institución Educativa.

Respuestas	fi	%
Siempre	3	4
Casi siempre	4	5
Indiferente	40	53
A veces	20	27
Nunca	8	11
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de participantes encuestados el 53% manifestaron que son indiferentes al trato cordial entre compañeros de trabajo, lo cual indica que hay actitud negativa en

relación con el clima organizacional.

**Tabla 3:** *Personal de la institución muestra control de sus emociones ante situaciones de conflicto*

Respuestas	fi	%
Siempre	4	5
Casi siempre	4	5
Indiferente	5	7
A veces	42	56
Nunca	20	27
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de participantes el 56 % a veces muestra control de sus emociones ante situaciones de conflicto que afectan el clima organizacional, lo cual indica que estamos frente a una falta de identidad institucional.

**Tabla 4:** *Se practican actividades para fortalecer los lazos de amistad y compañerismo.*

Respuestas	fi	%
Siempre	2	3
Casi siempre	4	5
Indiferente	44	58
A veces	5	7
Nunca	20	27
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de participantes encuestados el 58 % son indiferentes a contribuir a favor lazos de amistad y compañerismo, resultando un mal clima organizacional.

**Tabla 5:** Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo.

Respuestas	fi	%
Siempre	4	5
Casi siempre	6	8
Indiferente	4	5
A veces	17	24
Nunca	44	58
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de participantes encuestados el 58% nunca soluciona problemas laborales con sus compañeros, razón por la cual el ambiente institucional no es el ideal.

**Tabla 6:** Demuestra empeño en los trabajos y comisiones en el cual participa, porque contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

Respuestas	fi	%
<b>Siempre</b>	4	5
<b>Casi siempre</b>	6	8
<b>Indiferente</b>	4	5
<b>A veces</b>	21	29
<b>Nunca</b>	40	53
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de encuestados el 53% no demuestra empeño en la labor que realizan con lo cual se percibe la falta de compromiso institucional.

**Tabla 7:** Las tareas asignadas la realizan con agrado.

Respuestas	fi	%
Siempre	4	5
Casi siempre	6	8
Indiferente	6	8
A veces	15	21
Nunca	44	58

<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de encuestados el 58% nunca realiza sus funciones con agrado, lo demás lo realiza por cumplir o simplemente hace lo que salga lo cual indica que hay un desgano considerable frente a la labor que realizan.

***Tabla 8:** El trabajo que realizas contribuye a mejorar las relaciones interpersonales y a lograr los objetivos institucionales.*

<b>Respuestas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	3	4
Casi siempre	4	5
Indiferente	47	63
A veces	16	21
Nunca	5	7
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de encuestados el 63% es indiferente a perfeccionar las relaciones interpersonales y a lograr los objetivos institucionales lo que demuestran desinterés por la institución.

***Tabla 9:** Existe confianza entre los participantes de la institución.*

<b>Respuestas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	3	4
Casi siempre	4	5
Indiferente	7	10
A veces	29	39
Nunca	32	42
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de encuestados el 42% afirma que no existe confianza entre compañeros de trabajo lo cual debilita las relaciones personales entre los trabajadores de la institución.

**Tabla 10:** *Existe apertura para que los docentes y administrativos viertan sus ideas de manera libre*

Respuestas	fi	%
Siempre	4	5
Casi siempre	5	7
Indiferente	16	21
A veces	46	62
Nunca	4	5
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de encuestados el 62% respondieron que solo en ocasiones se les permite expresarse por lo que la comunicación no es fluida en la institución.

**Tabla 11:** *Existe un trato cordial dentro del marco de respeto entre docentes y administrativos.*

Respuestas	fi	%
Siempre	4	5
Casi siempre	6	8
Indiferente	34	45
A veces	26	35
Nunca	5	7
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de encuestados el 45% respondieron que son indiferentes a un trato cordial entre compañeros de trabajo lo que evidencia malas relaciones interpersonales y un mal clima organizacional.



**Tabla 12:** *Respetan las diferencias personales de los docentes y administrativos.*

Respuestas	fi	%
Siempre	5	7
Casi siempre	16	21
Indiferente	5	7
A veces	5	7
Nunca	44	58
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de encuestados el 58% señalan que nunca respetan las diferencias personales entre docentes y el personal administrativo lo que reafirma el mal clima organizacional.

**Tabla 13:** *Demuestran solidaridad ante un caso fortuito entre docentes y administrativos.*

Respuestas	fi	%
Siempre	6	8
Casi siempre	18	24
Indiferente	42	56
A veces	4	5
Nunca	5	7
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de encuestados el 56 % indicaron que son indiferentes o insolidarios frente a situaciones problemáticas de sus compañeros de trabajo.

**Tabla 14:** *Considera el trabajo en equipo como una estrategia para el logro del objetivo institucional.*

Respuestas	fi	%
Siempre	6	8
Casi siempre	4	5
Indiferente	28	37

A veces	5	7
Nunca	32	43
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de encuestados el 43% indicó que el trabajo en equipo era una pérdida de tiempo, por lo que inferimos que no hay manejo de estrategias para trabajar en equipo.

**Tabla 15:** *Aplicando una estrategia de liderazgo cree que mejoraría las relaciones interpersonales en la institución.*

<b>Respuestas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Sí	42	56
No	6	8
Indiferente	18	24
Tal vez	5	7
Podría ser	4	5
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de encuestados el 56% señalaron que sería muy necesaria la implementación de una estrategia de liderazgo para optimizar el clima organizacional, una clara demostración de la falta de liderazgo por parte del director.

**Tabla 16:** *Demuestra mejora continua en el trabajo que realiza de acuerdo a su función.*

<b>Respuestas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	3	4
Casi siempre	3	4
Indiferente	6	8
A veces	17	23
Nunca	46	61
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de encuestados el 61% nunca demuestra mejora continua en la realización de sus funciones, son displicentes respecto a la situación institucional.

**Tabla 17:** *Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas.*

Respuestas	fi	%
Siempre	25	33
Casi siempre	4	5
Indiferente	3	4
A veces	5	7
Nunca	38	51
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de encuestados el 51% no tiene una comunicación fluida con las autoridades y por ende no existe comunicación institucional como consecuencia de la ausencia de liderazgo institucional.

**Tabla 18:** *Demuestra seguridad en el cumplimiento de sus funciones.*

Respuestas	f i	%
Siempre	4	5
Casi siempre	16	21
Indiferente	4	5
A veces	3	4
Nunca	48	65
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de encuestados el 65% nunca demuestra seguridad en el cumplimiento de sus funciones debido a la falta de apoyo del director, lo cual indica que no hay un buen liderazgo.

**Tabla 19:** *Sus propuestas conducen al logro del desarrollo institucional.*

Respuestas	fi	%
Siempre	2	3

Casi siempre	3	4
Indiferente	6	8
A veces	20	27
Nunca	44	58
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de encuestados el 58% dice que sus propuestas no conducen al logro del desarrollo institucional por no ser tomadas en cuenta, esto indica que no hay trabajo en equipo y mucho menos un buen líder.

**Tabla 20:** Recibe retroalimentación sobre su desempeño en el cargo.

Respuestas	fi	%
Siempre	2	3
Casi siempre	3	4
Indiferente	26	35
A veces	4	5
Nunca	40	53
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de encuestados el 53% dice que nunca recibió retroalimentación y mucho menos acompañamiento puesto que sus directivos no conocen sobre los cambios educativos.

**Tabla 21:** Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo.

Respuestas	fi	%
Siempre	2	3
Casi siempre	3	4
Indiferente	1	1
A veces	24	32
Nunca	45	60
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de encuestados el 60% no reciben ningún recurso que le facilite el trabajo, por el contrario, manifestaron que los equipos son uso exclusivo del director.

**Tabla 22:** *La toma de decisiones o las órdenes dadas son justas según su criterio.*

<b>Respuestas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	4	5
Casi siempre	6	8
Indiferente	4	5
A veces	7	10
Nunca	54	72
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en mayo 2014.

Del 100% de encuestados el 72% afirma que las órdenes o decisiones tomadas institucionalmente no son justas o mejor no son las correctas reafirmando la falta de liderazgo institucional.

## RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

*Tabla 23: Resultados de la Observación.*

Clima organizacional	Indicadores	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Ambiente Social	Auditoría	0	1	5	10	59	75
	Participativa	1	1	2	60	11	75
Coordinación	Puntualidad	1	1	4	4	65	75
	Amabilidad	0	0	1	4	70	75
	Nivel de Compromiso	0	0	0	3	72	75
Sinergia en el Trabajo	Compañerismo	1	1	1	2	70	75
	Relación de Carácter Asociativo	1	1	1	4	68	75
	Cohesión Social	0	0	0	65	10	75
	Confianza y Colaboración	0	0	0	70	5	75
Responsabilidad	Cumplimiento Tareas Asignadas	0	2	3	60	10	75
	Autonomía y Libertad para Innovar	1	2	2	50	20	75
	Capacidad para Enfrentar Problemas	0	0	0	5	70	75
	Asumir Riesgos	0	0	0	65	10	75
	Toma de Decisiones	0	0	0	5	70	75

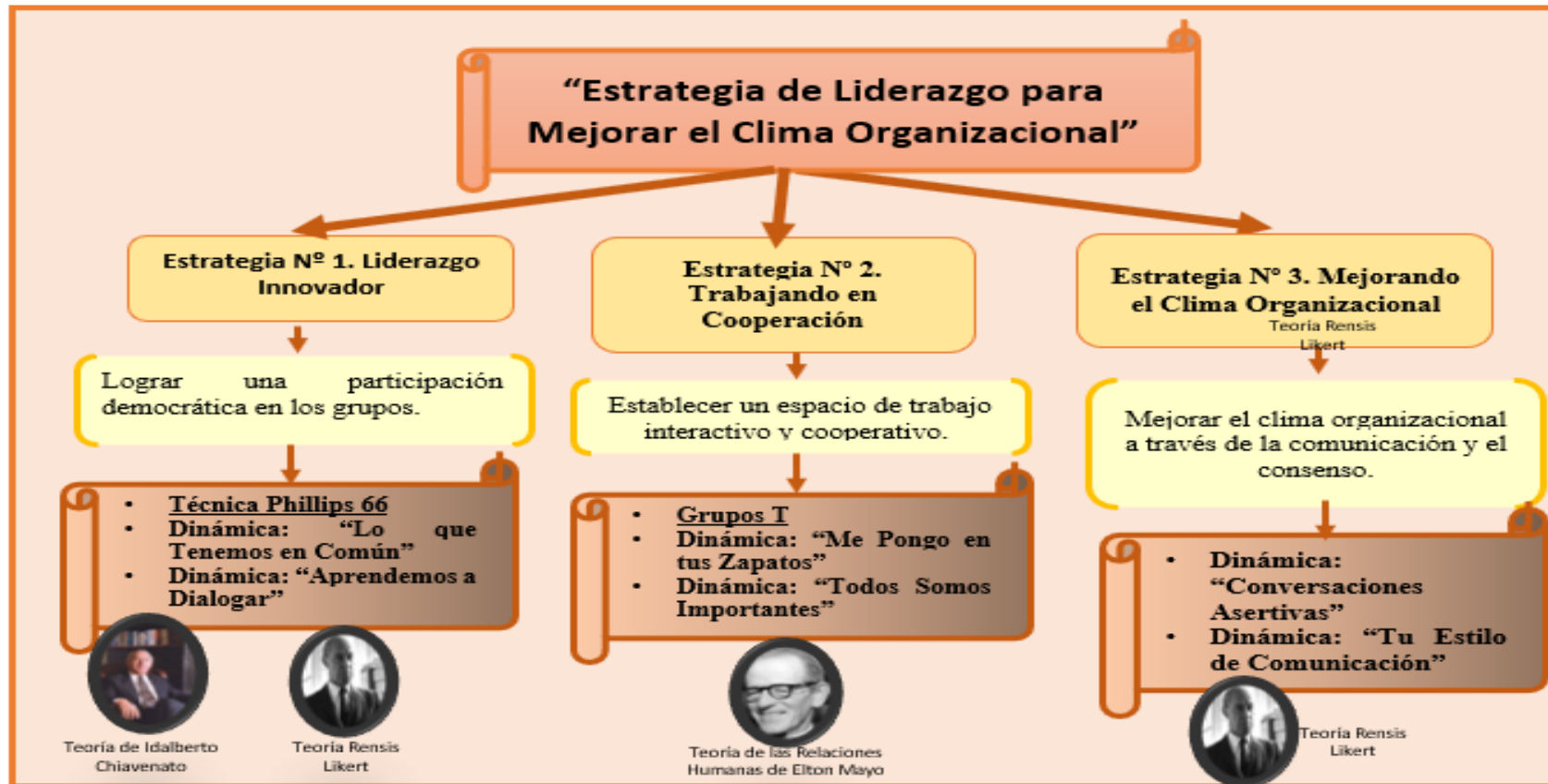
Liderazgo	Adecuada Comunicación	0	0	0	0	75	75
	Influencia en el Desempeño	0	0	5	10	60	75
	Orientación	0	0	0	0	75	75
	Comprensión	0	0	5	60	10	75
Estímulos	Incentivos	0	0	0	70	5	75
	Reconocimiento	0	0	0	0	75	75
	Tolerancia	0	0	0	65	10	75
Empoderamiento	Estrés	0	0	5	60	10	75
	Indiferencia	0	1	2	2	70	75
	Falta de Identidad	0	0	0	0	75	75
Satisfacción de Resultados	Alcance de los Objetivos	0	0	0	0	75	75
	Satisfacción en el Trabajo	0	0	2	3	70	75
	Satisfacción en su Desempeño	0	0	5	10	60	75
	Calidad en el Trabajo	0	0	1	4	70	75

**Fuente: Observación aplicada en mayo 2014.**

Observamos ocho dimensiones con sus respectivos indicadores: ambiente social, coordinación, sinergia en el trabajo, responsabilidad, liderazgo, estímulos, empoderamiento y satisfacción de resultados, concluyendo que en nuestro campo de observación existe un pésimo clima organizacional.

### **3.2. PROPUESTA TEÓRICA**

#### **“Estrategia de Liderazgo para Mejorar el Clima Organizacional”**





### **3.2.1. Realidad Problemática**

La estrategia, estimula a que todas las capacidades físicas, intelectuales, afectivas y sociales se desarrollen eficientemente. Su idea es ir ajustando los programas y recursos metodológicos a las particularidades personales de cada participante.

Debido a la diversidad de las estrategias de liderazgo, es obligatorio el seleccionarl as acorde a las características de cada área del saber y las actividades programadas. En este caso, nuestra estrategia está caracterizada por la relación como fuente del estímulo y progreso para el clima institucional, la perspectiva globalizadora, la secuencia de los grados de dificultad de los grupos o de ser posible de cada individuo; se debe prestar atención personalizada a través de los procesos de diferenciación dentro de la estrategia. Se han de emplear recursos variados y métodos que amplíen la creación y utilización de las estrategias de innovación, incluyendo además cada uno de los elementos que se necesitan para solucionar problemas, valorar la investigación, explorar y buscar la información necesaria para cada participante, tener la posibilidad de recibir la información de distintas fuentes confiables.

### **3.2.2. Objetivos**

- Socializar conceptos básicos de las estrategias de liderazgo para la mejora del clima organizacional.
- Establecer comunicaciones interpersonales entre el personal administrativo, directivos, docentes, donde se pueda compartir sentimientos, emociones, propósitos institucionales e ideas.

### **3.2.3. Fundamentación**

#### **Fundamentación Teórica**

Se fundamenta en la **teoría de la Administración de Idalberto Chiavenato**. Dentro de su concepción desarrolla la teoría del liderazgo. Resalta el hecho de que como persona un líder posee debilidades y habilidades, la clave está en que se debe

conocer ambos aspectos, para facilitar dicho estudio es necesario primero conocerse personalmente, de ese modo será más fácil poder entender a los de su entorno, reflejará lo que pretende conseguir con su trabajo, que es el éxito empresarial.

Del mismo modo está basada también en la **Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert**, quien hizo posible la identificación de los estados emocionales y contextos interpersonales que son percibidas como de alto riesgo. Frente a ello, se tiene el aporte de Likert con sus cuatro factores, los mismos que han sido detallados en el primer capítulo.

**La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo** pone como alternativa de solución ante los conflictos interpersonales a la buena comunicación entre los que conforman una organización.

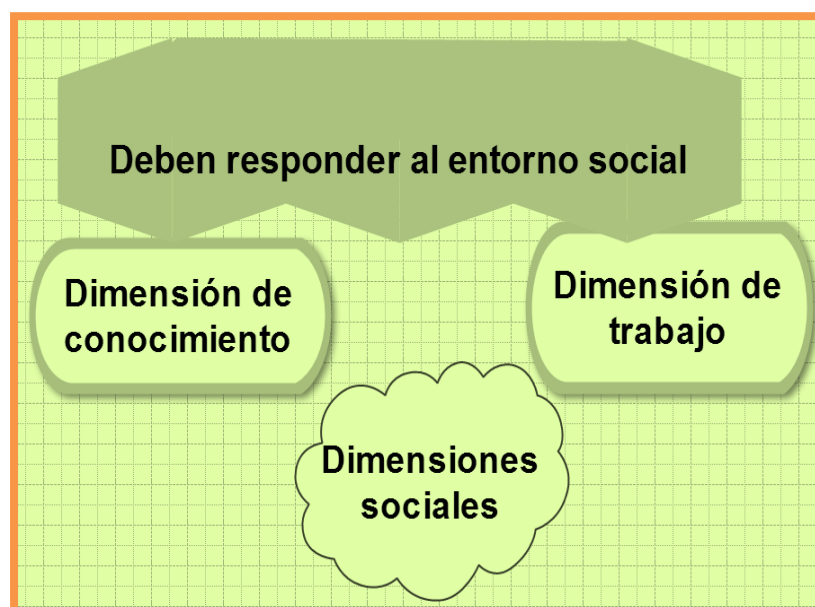
### **Fundamentación Sociológica**

Facilita de elementos necesarios para el entendimiento de los fines de un clima organizacional oportuno, tomando en cuenta el contexto de constante aprendizaje.

Gracias al aprendizaje se van aclarando las relaciones sociales en las que un individuo convive y se incorpora, sucede cuando se le proporciona un estilo de educación a través del cual su saber se vincula vitalmente con lo que la sociedad necesita.

A la sociología se le debe el poder comprender el entorno social. Se ha observado que la sociedad va incorporando en sí misma el hecho pedagógico o el centro educativo tomando en cuenta el contexto social. Cuando se llega a comprender dicho contexto social se poseerá los elementos propicios para el desarrollo como institución.

## **Dimensiones Sociales**



**Fuente:** Elaboración propia.

### **Fundamentación Pedagógica**

Determinan cuales son las características y principios de un modelo pedagógico, el mismo que se desea ejecutar con esta propuesta bajo la lógica del liderazgo.

Orienta en la organización del centro educativo.

### **Fundamentación Filosófica**

Expresado en función a las definiciones del tipo de individuo que se pretende formar, desde una óptima organización.

En este caso se considera a las personas como alguien condicionado por el clima organizacional – social presente y por los requerimientos, ambiciones y características de la civilización universal.



**Fuente:** Elaborado por el investigador.

#### **3.2.4. Estructura de la Propuesta**

Se constituye de tres estrategias, en la que cada una de ellas contiene su respectivo resumen, fundamentación teórica, desarrollo temático, evaluación, las conclusiones, recomendaciones y bibliografía. Es importante recordar que, una estrategia dentro de un programa funciona como una formulación racional de actividades específicas, escalonadas y sistémicas para el cumplimiento de objetivos.

## **Estrategia N°. 1. Liderazgo Innovador**

### **Resumen**

Al hacer referencia al término innovador, nos referimos a introducir algo novedoso, cambiar las cosas incorporando novedades. Entonces, un liderazgo innovador es el progreso de las labores innovadoras que hagan posible el conseguir los objetivos organizacionales.

Es una estrategia organizacional la gerencia del conocimiento que funciona al interior de los centros educativos y hace posible el emplear los recursos que son ostentados de modo sistemático, coherente y universal cimentada en la utilización de las TIC como una herramienta en la que cumple un rol protagonista del valor originario del recurso humano, el valor que se genera en la organización y con la tecnología es el capital estructural y finalmente el valor que surge de las relaciones con el entorno y con los agentes sociales es el capital relacional.

Innovar no sólo les concierne a los tecnólogos, también tienen que estar involucradas todas las áreas funcionales del centro educativo. Es importante que dichas áreas le brinden el apoyo necesario para innovar y es que se tiene que gestionar con la audiencia y perseverar desde los altos mandos. Entonces, es responsabilidad del líder es la adaptación de su centro laboral a las innovaciones. Cuando se las ejecuta con eficiencia, los efectos de una planeación estratégica apropiada que identifique los factores que determinan durante la toma de decisiones. Una política innovadora tiene que adaptarse a nuevas fuerzas internas y externas determinadas en cada instante y se busque el equilibrio con el transcurso del tiempo.

Lo que se pretende con la propuesta es la intervención democrática de los grupos a partir del liderazgo innovador.

## **Fundamentación**

Esta estrategia se fundamenta en las teorías de Idalberto Chiavenato, para quien liderar implica todo un proceso donde su encargado tiene que ejercer la habilidad de conducir e influir dentro de un grupo de personas, tiene que motivarlas en sus labores, ya que todo su trabajo trae consigo el cumplimiento oportuno de los objetivos organizacionales. De acuerdo a lo planteado por Likert, se deduce que nuestra propuesta está enmarcada a un tipo de clima participativo, es decir, tiene a los ejes del sistema III y IV.

## **Objetivo**

Lograr una participación democrática en los grupos.

## **Análisis temático**

### **Técnica Phillips 66**

Su creador fue Doland Phillips, de ahí que deriva el nombre de dicha técnica, tienen que participar 6 individuos, la sesión dura aproximadamente media hora.

Esta técnica va a permitir y promover la participación activa de los que integran el grupo (no importa la cantidad), durante el desarrollo y en tiempos cortos se van obteniendo las ideas de todos los integrantes, al final se toma una decisión.

Con esta técnica se desarrollan las capacidades de resumen y concentración, favorece en la superación de los retraimientos al dialogar con el entorno, va estimulando la responsabilidad, distribuye equitativamente los roles grupales y dinamiza las actividades.

Durante la disputa 66 se van proporcionando el espacio necesario en la que todos puedan dar su punto de vista, a través de preguntas va proveyendo los blancos de

discusión, de igual modo, permite el resumen del pensamiento de cada grupo para ser difundido en beneficio del grupo.

La técnica de Phillips 66 puede ser empleada en clases comunes o en casos especiales. Es importante resaltar que dicha técnica no es una “técnica de aprendizaje”, no brinda información, ni es de enseñanza. Por el contrario, facilita la confrontación de opiniones o puntos de vista, se enriquece y esclarece mutuamente las actividades y participaciones de los involucrados, es especial de aquellos que son tímidos o indiferentes. En las actividades grupales, la técnica 66 sirve para conseguir las opiniones individuales y grupales, los acuerdos, las decisiones de procedimiento, tareas, sugerencias y para comprobar inicialmente la información que se tratará en la actividad.

### **Dinámica: “Lo que Tenemos en Común”**

#### **Objetivo**

Fortalecimiento del sentido de integración grupal mediante el reconocimiento de diferencias y atributos en común que hay entre los participantes, además de identificar la relevancia de alegrarle el día a los de su entorno.

#### **Descripción**

El encargado de la actividad pedirá a los asistentes que se vayan dividiendo en grupos de dos, tendrán que identificar mutuamente los aspectos que tienen en común.

Ahora se procede a formar grupos de tres integrantes, de igual forma identificarán los aspectos comunes.

Después se suma uno más al grupo, es decir que serán cuatro, y realizan la misma operación previa. La idea de la actividad es que al final se forme un solo grupo.

Finalmente, el encargado los reúne y pide a cada uno comentar su experiencia y diga algo positivo para alegrar a sus compañeros.

## **Dinámica: “Aprendemos a Dialogar”**

### **Objetivo**

Identificación de las capacidades comunicativas de cada individuo.

### **Descripción**

El dirigente va explicando a los participantes de que trata la dinámica, en este caso se divide en dos partes, primero se trata de dialogar y la otra de reflexionar sobre la participación a través del intercambio de ideas.

Se les proporcionará temas diferentes, escogerán sólo uno: en la primera etapa se dialogará del tema educativo, sobre la relevancia del tema para el futuro, entre todos se van comunicando.

Elegido el tema, se les presenta las siguientes pautas:

1. Todos aportan con sus ideas.
2. Las críticas destructivas se prohíben, esto son el fin de que todos participen espontáneamente.
3. La sesión será grabada para luego las analicen.
4. Se tiene que respetar la hora del término de la sesión para llegar a una conclusión.
5. Se lleva acabo el diálogo.
6. Luego se les distribuye una hora de trabajo para que la respondan.
7. Una vez respondida la hoja de trabajo, se pide voluntarios para comentar lo respondido, es facilitados tiene que incentivar a los demás para que hagan preguntas.
8. El encargado tiene que guiar el proceso, el grupo se encargará de analizar el modo de aplicarlo en su día a día.



## Desarrollo Metodológico

Para la realización de esta estrategia y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

<b>Partes Componentes de la Estrategia</b>	
<b>Introducción</b>	<b>Acciones</b>
	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
<b>Desarrollo</b>	Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). Evaluación formativa del progreso de los participantes. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
<b>Conclusión</b>	Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. Síntesis del tema tratado en la reunión. Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

### **Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia.**

**Fecha:** Julio 2014.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

#### **Desarrollo de la Estrategia**

<b>Estrategia N° 1</b>			
<b>Cronograma por temas</b>	<b>Tema N° 1</b>	<b>Tema N° 2</b>	<b>Tema N° 3</b>
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	<b>Receso</b>		
12:00			
01:15			
02:30	<b>Conclusión y cierre de trabajo</b>		

## Evaluación de la Estrategia

**Estrategia:**.....

**Fecha:**.....

**Facilitador:**.....

**Institución:**.....

### Opciones de evaluación (puntuaciones)

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

1 = Deficiente

2 = Regular

3 = Bueno

4 = Muy Bueno

5 = Excelente

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

### Evaluación del facilitador

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en esta estrategia fue:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador de la estrategia?**

.....  
.....

**Evaluación de las temáticas de la estrategia.**

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica fue:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:

La duración del taller lo considera:

La puntualidad en el inicio de la estrategia fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**¿Qué comentario o sugerencia daría a la estrategia para mejorar?**

.....  
.....

**Aspectos generales de la estrategia**

La hora de inicio definida para la estrategia fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización de la estrategia fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en la estrategia fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización de la estrategia para mejorar?**

.....  
.....

## **Conclusiones**

1. Desarrollar las temáticas presentadas va a permitir integrar a todos los que participan de modo activo y lo hacen por conseguir cumplir con los objetivos institucionales.
2. Gracias a la aproximación se facilitó identificar su sentido de pertenencia a alguno de los grupos formados, asimismo, fueron capaces de aceptar las diferencias encontradas.
3. Cuando ya se superaron las diferencias empezaron a comunicarse fluidamente .

## **Recomendaciones**

1. Es esencial aplicar dinámicas que rompan el hielo entre los directivos, educadores y todo el personal.
2. Buscar nuevas dinámicas para ser aplicados, que busquen la integración grupal y la buena comunicación.

## **Bibliografía**

- Fritzen, S. (1984). *70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo*. Editorial Sal Terrae. España.
- Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill México.
- Jové, J. (1994). *El desarrollo de la expresión gráfica*. Horsori. Barcelona.
- Monroy, A. (1999). *Dinámica de grupos*. Editorial Pax. México.

## **Estrategia N° 2. Trabajando en Cooperación**

### **Resumen**

Se pretende fijar un clima de solidaridad y unión entre los participantes de la comunidad educativa, se inicia con la identificación de necesidades e incentivando a los que participan. El desarrollo de las temáticas permitirá crear un clima organizacional humanizado.

### **Fundamentación**

Fundamentada en la teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, expresaba que los niveles de productividad dependen especialmente de la integración social, dicha teoría hizo posible la orientación de la estrategia hacia la búsqueda de optimización del clima, partiendo de la integración grupal.

### **Objetivo**

Establecer un espacio de trabajo interactivo y cooperativo.

### **Análisis temático**

Con el fin de fijar un espacio de interacción y cooperación, consideramos apropiado el proporcionar a los participantes una capacitación que se relacione con las necesidades internas, valores, percepciones y potencialidades. Los temas son detallados a continuación:

### **Grupos T**

Se define a los Grupos T como aquellos que congruentemente no se estructuran, sus participantes intervienen con el fin de aprender algo nuevo. Su aprendizaje se enfoca a el mismo, a los demás, a las relaciones interpersonales, a los sistemas sociales y a los procesos grupales.

Al igual en otros métodos, la elección del ambiente laboral y el ajuste adecuado del mismo, han de tener gran significancia en el desarrollo del trabajo de grupo. El que conduce no tiene que ocupar el lugar superior, sino que debe estar junto a los demás. Es preferible optar por un solo lugar para las reuniones, de preferencia uno en el que todos se sientan cómodos. A todo esto, se le denomina “isla cultural”, su objetivo es aislar al participante de las experiencias periódicas, de ese modo, se consigue que las personas dispongan más de su tiempo para el análisis y para sentir todo lo ocurrido dentro del lugar.

El trabajo para este tipo de grupos va a demandar que en las horas laborales se les excluya los roles de carácter social, los títulos, y, generalmente todo tipo de escenario que marque las diferencias entre los individuos. Es recomendable emplear los nombres propios, ya que se pretende que todos participen activamente, por lo que, el rol del que conduce tiene que ser más pasiva, y sus participaciones son escasas. Dichas consideraciones harán que el grupo progrese dentro de un contexto permisivo y libre.

Referente al tiempo se puede expresar que los Grupos T duran poco, son en promedio dos reuniones, duran varias horas al día. Dichas reuniones tienen que ser programadas dentro de las tres estrategias.

**Sus metas universales son:** proveer a los que participan de capacitaciones vinculadas a las carencias internas, percepciones, valores y potencialidades, se les tiene que ayudar a revelar y a notar las deficiencias de sus jefes inmediatos durante sus intervenciones, de igual modo a ir experimentando comportamientos integradores con asistencia de los demás.

De acuerdo a dichos objetivos, se ha podido identificar 7 áreas específicas que son de aprendizaje para las personas:

- Incrementar los niveles de conocimientos, la sensibilidad, las habilidades para poder percibir las expresiones y reacciones, de modo individual y colectivo.

- Incrementar las habilidades para ir percibiendo y aprendiendo de las consecuencias de los propios actos, esto mediante la captación de sentimientos personales y colectivos.
- Desarrollar y clasificar los valores y metas individuales, afines a los acercamientos objetivos y científicos, teniendo como base el actuar y las decisiones tomadas como grupo.
- Mejorar la capacidad para “verse a sí mismo”, y captar los saberes que vuelven proporcional el vínculo con los valores, metas y actitudes individuales con el actuar consciente.
- Adquirir comportamientos cada vez más satisfactorios y acordes al vínculo con el entorno.
- Transferir lo aprendido en clave a situaciones del día a día.
- Hacer una autocrítica al proceso de aprendizaje que se está empleando.

No obstante, conforme a las particularidades que presenta el hombre, el aprendizaje podría ser imposibilitado por las barreras de grupo y las individuales. Entre las más populares tenemos al pretender obtener respuestas de manera rápida y sencilla, situaciones conflictivas por los repentinos cambios, resistencia a los nuevos patrones y a internacionalización de cosas novedosas, son reacios cuando se trata de compartir sus sentimientos y comportamientos, carencia de habilidades para la evaluación de comportamientos, estructuras de conceptos débiles para la planeación de la dirección del cambio, no posee la capacidad para traspasar sus experiencias a lo cotidiano, etc.

Con el fin de derribar las barreras, va surgiendo la selección de personal capacitado, procurando que se encuentren motivados para seguir adelante a pesar de las dificultades que se puedan presentar, que aprendan de sus errores y de lo que van aprendiendo, que tengan las ganas de transferir lo que han aprendido a los nuevos integrantes.

### **Dinámica: “Me Pongo en tus Zapatos”**

#### **Objetivo**

Tener la habilidad para visualizar las habilidades desde la perspectiva de un tercero.



### **Descripción**

El encargado de dirigir la dinámica tiene que informar a los participantes que tienen que formar sólo dos grupos, los cuales tienen que formar dos grupos con cada uno de sus integrantes, el detalle está en que un grupo irá dentro del otro.

Se entregará a ambos grupos un tema distinto pero que es de controversia, para que sea discutido por todos.

Inician el conversatorio durante 10m, luego el facilitador indicará a los que conforman el grupo interno, que tienen que tomar una posición contraria a lo que creen, tienen que argumentar lo que expondrán. Los integrantes del grupo externo, tiene que asegurar que los del interior no defiendan sus puntos de vista original.

Luego, invertirán los papeles. Tienen que comentar su experiencia.

Al igual que las dinámicas anteriores, los participantes tienen que saber cómo aplicarlo en su vida cotidiana.

### **Dinámica: “Todos Somos Importantes”**

#### **Objetivo**

Identificar lo importante que es el objetivo común, siempre y cuando funcione como integrado grupal.

#### **Descripción**

El que va a dirigir la dinámica procede a dividir a los participantes en dos o tres grupos, todos tienen que tener la misma cantidad de integrantes.

Posterior a la formación de grupos, se tiene que fijar en el centro de sus grupos un depósito de piezas. Se les expresará que el objetivo es armar el rompecabezas.

Las piezas entregadas a los grupos están completas y en buen estado, ya que tienen que armar el rompecabezas con todas las piezas entregadas, no ha de sobrar, ni faltar ninguna. Pero deben seguir las siguientes reglas:

1. Está permitido charlar mientras van armando el rompecabezas.
2. No está permitido hacer cualquier tipo de señas con dedos, miradas, cabeza, gestos o con el resto del cuerpo.
3. Tienen que mantener una expresión serena, se permite mirarse unos a otros, pero sin hacer señas.
4. Se permite intercambiar piezas solamente cuando se las ubica al centro.
5. Únicamente deberán coger las piezas ubicadas al centro.
6. Los que observan no tienen que brindar soporte, ni hablar.
7. Se inicia con la actividad solo cuando el encargado lo indique.
8. El equipo que termine primero, deberá levantar las manos todos los integrantes.

El facilitados procede a repartir las piezas e indica que tienen que empezar a armar.

Sólo se da por culminada la actividad cuando uno de los grupos arme completamente el rompecabezas.

Finalmente, se tiene que guiar durante el proceso para que se pueda analizar la importancia de plantearse objetivos comunes.

## Desarrollo metodológico

Para la realización de esta estrategia y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

<b>Partes Componentes de la Estrategia</b>	
<b>Introducción</b>	<b>Acciones</b>
	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
<b>Desarrollo</b>	Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). Evaluación formativa del progreso de los participantes. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
<b>Conclusión</b>	Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. Síntesis del tema tratado en la reunión. Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

**Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia.**

**Fecha: agosto 2014.**

**Periodicidad: Una semana por cada tema.**

**Desarrollo de la Estrategia**

<b>Estrategia N° 2</b>			
<b>Cronograma por temas</b>	<b>Tema N° 1</b>	<b>Tema N° 2</b>	<b>Tema N° 3</b>
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	<b>Receso</b>		
12:00			
01:15			
02:30	<b>Conclusión y cierre de trabajo</b>		

## Evaluación de la Estrategia

**Taller:**.....

**Fecha:**.....

**Facilitador:**.....

**Institución:**.....

### Opciones de evaluación (puntuaciones)

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

1 = Deficiente

2 = Regular

3 = Bueno

4 = Muy Bueno

5 = Excelente

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

### Evaluación del facilitador

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en esta estrategia fue:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

### ¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador de la estrategia?

.....  
.....

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**Evaluación de las temáticas de la estrategia**

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica fue:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:

La duración del taller lo considera:

La puntualidad en el inicio de la estrategia fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**¿Qué comentario o sugerencia daría de la estrategia para mejorar?**

.....  
.....

**Aspectos generales de la estrategia**

La hora de inicio definida para la estrategia fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización de la estrategia fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en la estrategia fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización de la estrategia para mejorar?**

.....  
.....  
.....

## **Conclusiones**

1. Cuando los participantes ya reciban sus capacitaciones, será más fácil identificar quienes tienen mayores dificultades de aprendizaje y de participación, los que hayan aprovechado bien las capacitaciones empezarán a experimentar comportamientos más integradores, recibirán el soporte de los demás.
2. En los diferentes grupos sus niveles de comunicación son distintas, una porque tienen temas de discusión distinta y porque sus comportamientos son muy marcados.
3. Es más fácil que un grupo se integre al identificar su objetivo, con ello se va superando los malos entendidos.

## **Recomendaciones**

1. Es obligatorio investigar sobre nuevas dinámicas que favorezcan la participación y desarrolle las habilidades de escucha activa y saber cómo actuar frente a un auditorio.
2. Antes de aplicar el número de dinámicas, las presentadas en este apartado deben ser aplicadas con el fin de conseguir un buen clima organizacional, buscando siempre la educación de calidad.

## **Bibliografía**

- Beal, G. & otros. (1964). *Conducción y acción dinámica del grupo*. (1964). Argentina, Kapelusz. 332 p.
- Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill México.
- Luther, I. (2008). "*En los zapatos del otro*": *Pro calidad en educación - experiencias de transferencia*. InWent gGmbH.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación: Colombia.

### **Estrategia N° 3. Mejorando el Clima Organizacional**

#### **Resumen**

Si se pretende mejorar el clima organizacional es necesario trabajar en la comunicación, pues mediante ella se pueden compartir sentimientos, esperanzas, ideas, propósitos. Una buena comunicación es la clave para que se mejore los estilos de supervisión, los vínculos de dependencia, el soporte social, los incentivos, las relaciones, entre otros.

#### **Fundamentación**

Basada en la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert. Mediante esta teoría se ha propuesto optimizar el clima organizacional mediante el pacto de las ideas en contradicción.

#### **Objetivo**

Mejorar el clima organizacional a través de la comunicación y el consenso.

#### **Análisis temático**

#### **Dinámica: “Conversaciones Asertivas”**

#### **Objetivo**

Desarrollo de las habilidades para el diálogo asertivo en el grupo.

#### **Descripción**

Se va explicando los objetivos de la dinámica, con una previa charla acerca de las habilidades de comunicación grupal.

Luego se reparte una lista con habilidades, es entregada a los grupos para su discusión, además de un bolígrafo y una tarjeta para cada participante.



Se irán formando nuevos grupos, con siete integrantes, y en los próximos 20m tienen que:

- Se les permite conversar los demás integrantes del grupo, pero tienen que tratar sólo los temas presentados en las tarjetas o caso contrario de los nuevos temas introducidos por los demás integrantes.
- Tienen que poner en práctica las habilidades que les presentó, esto deberán hacerlo al menos una vez por día.
- Tienen que conservar sus integrantes de seis o siete durante la sesión, pues cuando alguno de los integrantes desee salir a otro grupo, van a interrumpir el trabajo que vienen ejecutando. Tratar de evitar que esto suceda.
- El facilitador tiene que responder todas las dudas de los participantes, al mismo tiempo tiene que supervisar que todos trabajen.

Cuando ya terminen con esta parte de la actividad, se procede a formar nuevos grupos con 4 o 5 integrantes, tienen que discutir las siguientes interrogantes:

1. De todas las habilidades presentadas ¿cuál debo practicar?, ¿alguna fue complicada de aplicar? ¿cuál es la habilidad más fácil?
2. Las palabras o formas nuevas que fue descubriendo para hacer un trabajo más efectivo , ¿fue?

Todos los participantes tienen que elaborar un resumen y compartirlo con el resto.

### **Dinámica: “Tu Estilo de Comunicación”**

#### **Objetivo**

Ser capaces de identificar los estilos de comunicación.

#### **Descripción**

El dirigente de la dinámica pondrá en el centro del grupo varios objetos e instrumentos musicales, cada participante debe elegir uno.

Se contará con el soporte del facilitador para realizar varios temas de conversación rítmica, usando los objetos.

Se finaliza la dinámica con una reflexión sobre lo acontecido.

### **Dinámica: “Buscando el Consenso”**

#### **Objetivo**

Reconocer los comportamientos más eficaces para buscar la aprobación en los trabajos grupales.

#### **Descripción**

Se procede a explicar los objetivos. Se le asigna a cada participante un estilo de trabajo, en este caso es elegido por el facilitador. El trabajo está en poder clasificar los distintos temas en conformidad con las instrucciones. El trabajo se realiza de manera independiente.

Se tienen que formar subgrupos y tendrán la tarea de clasificar los temas, pero se ejecuta mediante el consenso. Tiene que existir al menos un acuerdo sustancial para que se asignen las puntuaciones a los temas. Las reglas en esta fase son:

1. El puntaje no se debe promediar
2. No hay elección por votación o mayoría
3. No es obligatorio tratarse como caballeros

Los participantes pueden pedir al facilitador que les presente diversas sugerencias para llegar a un consenso:

1. Evitar ganar sus argumentos de manera individual, lo ideal es trabajar en equipo.
2. Durante la búsqueda del consenso, todos los aportes de los integrantes tienen que ser de ayuda y evitar decir cosas que entorpezcan el proceso.
3. Recordarles que es mejor que todos se escuchen mutuamente, que asuman la responsabilidad de sus actos y que se incluya a todos en la toma de decisión.

4. Los comportamientos para ir reduciendo las tensiones, podrían ser de utilidad si es que no se resuelven las asperezas con anticipación durante los momentos de conflictos sin causa alguna.
5. Los participantes tienen la responsabilidad de monitorear el avance de su trabajo, también el de empezar un proceso de discusión cuando perciban que el trabajo es deficiente.
6. Se obtienen unos excelentes resultados cuando va fluyendo la información emocional y lógica. Dar juicios de valor sobre lo que se considera lo mejor, se tiene que incluir las emociones de los participantes sobre la data y el proceso al tomar una decisión.

Posterior a la actividad, los participantes tienen que reunirse en una sesión plenaria para exponer los resultados. En caso de ser todas las respuestas correctas se pondría en la vista de todos.

Con ayuda de las siguientes interrogantes, el facilitador guiará el proceso de análisis de la fase.

- ¿Cuáles son las conductas que favorecieron en el consenso?
- ¿Las conductas que complicaron el proceso?
- ¿Cuáles son los modelos presentados?
- De todos los participantes, ¿cuál influyó más en la toma de decisiones?
- ¿Cómo descubrieron las fuentes informativas? ¿cómo la emplearon?

## Desarrollo Metodológico

Para la realización de esta estrategia y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

<b>Partes Componentes de la Estrategia</b>	
<b>Introducción</b>	<b>Acciones</b>
	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
<b>Desarrollo</b>	Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). Evaluación formativa del progreso de los participantes. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
<b>Conclusión</b>	Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. Síntesis del tema tratado en la reunión. Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

## **Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia**

**Fecha: Setiembre, 2014.**

**Periodicidad: Una semana por cada tema.**

### **Desarrollo de la Estrategia**

<b>Estrategia N° 3</b>			
<b>Cronograma por temas</b>	<b>Tema N° 1</b>	<b>Tema N° 2</b>	<b>Tema N° 3</b>
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	<b>Receso</b>		
12:00			
01:15			
02:30	<b>Conclusión y cierre de trabajo</b>		

**Evaluación de la Estrategia**

**Taller:**.....

**Fecha:**.....

**Facilitador:**.....

**Institución:**.....

**Opciones de evaluación (puntuaciones)**

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

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

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**Evaluación del facilitador**

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en esta estrategia fue:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador de la estrategia?**

.....  
.....

## Evaluación de las temáticas de la estrategia

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica fue:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:

La duración de la estrategia lo considera:

La puntualidad en el inicio de la estrategia fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**¿Qué comentario o sugerencia daría a la estrategia para mejorar?**

.....  
.....

## Aspectos generales de la estrategia

La hora de inicio definida para la estrategia fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización de la estrategia fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en la estrategia fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización de la estrategia para mejorar?**

.....  
.....

## **Conclusiones**

1. Toda la comunidad educativa irá desarrollando sus habilidades para la comunicación asertiva.
2. Los estilos de comunicación presente en la comunidad educativa tienen que ser compartida en la estrategia, pero se lo hará a modo de dinámica e interactivamente.
3. Sus estilos de comunicación son considerados dentro de la estrategia para ser un tema de discusión y posteriormente ser resueltos mediante consenso.

## **Recomendaciones**

1. La estrategia debe ser aplicada en el ámbito de estudio a fin de impulsar un buen clima organizacional.
2. Lo planteado en este apartado tiene que ser desarrollado con mayor frecuencia para optimizar los conflictos que perjudican al clima organizacional de los centros educativos.

## **Bibliografía**

- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Lumen Argentina 24ª edición.
- Borisoff, V. (1991). *Gestión de conflictos*. Madrid.
- Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill México
- Ralp, N. (2005). *Comunicación eficaz*. Ediciones Deusto. Barcelona. España.



### 3.2.5. Cronograma de la Propuesta

I.E.E. “Colegio de La Libertad”, Huaraz - Ancash												
Fecha por Estrategia, 2014	Estrategia N° 1				Estrategia N° 2				Estrategia N° 3			
Meses	Julio				Agosto				Setiembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones previas												
Convocatoria de participantes												
Formalización de estrategias												
Conclusiones												

### 3.2.6. Presupuesto

#### Recursos Humanos

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
1	Capacitador	S/ 250.00	S/ 750.00
1	Facilitador	S/ 250.00	s/ 750.00
<b>Total</b>			<b>S/1500.00</b>

#### Recursos Materiales

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
225	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 135.00
225	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 112.50
1000	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 30.00
225	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 1125.00
2000	Copias	S/ 0.10	S/ 200.00
<b>Total</b>			<b>S/ 1602.50</b>

<b>Resumen del Monto solicitado</b>	
Recursos humanos	S/ 1500.00
Recursos materiales	S/ 1602.50
<b>Total</b>	<b>S/ 3102.50</b>

### **3.2.7. Financiamiento de la Propuesta**

**Responsable:** CHÁVEZ QUIJANO, Macedonia Erika.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES**

1. Las características del problema y los resultados de la investigación justificaron cualitativamente y cuantitativamente el objeto de estudio, es decir , se confirmó que existe un clima organizacional inadecuado, lo cual obstruye el logro de los objetivos institucionales.
2. Según los resultados obtenidos de la investigación, los trabajadores manifiestan que existe un liderazgo inadecuado en la institución educativa ,lo que se ve reflejado en la actitud desmotivada de los miembros de esta comunidad para desarrollar un buen clima organizacional.
3. La propuesta se elaboró en mérito a los objetivos específicos y se fundamentaron en relación a la base teórica, cuyas teorías se eligieron acorde a la naturaleza del problema de investigación; dicha propuesta presenta estrategias con sus respectivos objetivos, temario y fundamentación teórica.

## **CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES**

1. Profundizar las investigaciones sobre el clima organizacional con el fin de identificar las causas para tratarlas y poder alcanzar los objetivos trazados en la institución.
2. Aplicar estas estrategias de liderazgo para mejorar el clima organizacional para así lograr los objetivos institucionales y por ende la calidad educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, J. (2012). *“Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes”*. Universidad San Ignacio de Loyola. Facultad de Educación. Lima – Perú.  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010\\_Aguado\\_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20)
- Benito, B. (2008). Las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción. Departamento de Sociología y Comunicación. Disponible en [bbm@usal.es](mailto:bbm@usal.es).
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Ediciones Granica. México.
- Fernández, T. (2004). *Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México Y Uruguay*. en <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf>
- Ferrándiz, A. & otros. (2001). *“La personalidad creadora”*. En el libro de prácticas de la asignatura de Historia de la Psicología (UNED). Barcelona, España.
- Gairín, J. (1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- Girón, M. (2004). *Encuentros cara a cara: valores y relaciones interpersonales en la escuela*. Editorial GRAO. Barcelona, España.
- Goñi, L. (2010). *“Liderazgo transformacional en directoras de educación inicial de instituciones educativas públicas de la unidad de gestión educativa local N° 02 - Lima – Perú”*. [R1849 Marden \(chubut.edu.ar\)](http://R1849_Marden(chubut.edu.ar))
- Gutiérrez, M. (2012). “Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012”. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna. Escuela de Posgrado. [TM0106.pdf \(unjbg.edu.pe\)](http://TM0106.pdf(unjbg.edu.pe))

- Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill México
- Likert, R. (1961). *The human organization*. McGraw Hill Book Co, New York.
- Likert, R. (1967). *New patterns of management*. McGraw Hill,
- LLaneza, J. (2007). *Ergonomía y psicosociología aplicada*. Lex Nova: España.
- Martín, A. & otras. (2012). “*Significados de liderazgo que construyen los miembros de una empresa de seguridad privada de la ciudad de Bogotá*”. Universidad Santo Tomas. Bogotá. TESIS FINAL SIGNIFICADOS DE LIDERAZGO (usta.edu.co)
- Martín, M. (1996). *Organización y planificación integral de centros*. Madrid: Escuela Española.
- Martínbris, M. (1999). Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación. Madrid: Universidad de Alcalá- Madrid: Universidad de Alcalá-Fondo Social Europeo.
- Martínez, S. (1994). *El clima de trabajo en diez centros de EGB*. Universidad de Alcalá. Inédita.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Estados Unidos.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Estados Unidos.
- Palomo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabaj. Quinta edición*. ESIC Editorial. Madrid, España.
- Reyes De Roja, E. (2009). Clima organizacional y salud mental laboral en la universidad. Lima
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación, México.
- Rosales, M. (2005). *Calidad sin liderazgo*. [en línea]. Chile: Universidad de Concepción de Chile. Disponible en: [contexto - educativo.com.ar/2000/5/nota-3.shtm](http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.shtm) - 63k [2005, 19 de abril].

- Salazar, J. & otros. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED 20(4):67-75.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. FCE México.
- Valderrama, J. (2000). *Información tecnológica*. Ediciones Granica. México. CIT. Vol. 11. N° 1.
- Zabalza, M. (1996). «*El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo*». En Domínguez y otros. Manual de organización e instituciones educativas. Madrid: Escuela Española.

## Linkografía

- [http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf)
- <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>
- <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>
- <http://teoadministrativas1.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas-parte.html>
- <https://www.bing.com/search?q=CONCEPTO+DE+ESTRATEGIA+DE+LIDERAZGO&cvid=131574ac4a8a49b99e4d38976f8c2ddc&aqs=edge..69i57.12206j0j>
- <https://www.bing.com/search?q=concepto+de+clima+organizacional&cvid=979662aa6c1b4d0b87782bd767c4400a&aqs=edge.0.0l2.7760j0j1&pgl=43&>
- <https://www.bing.com/search?q=ubicacion+geografoa+de+ancash&cvid=327214852bc14164bbd6793cbcd6002a&aqs=edge..69i57.8799j0j1&pgl=43&>
- <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/Ancash-Caracterizacion.pdf>.
- <https://www.bing.com/search?q=colegio+emblematico+la+libertad+huaraz&cvid=6a8a2e7ab48e4ac286699af507f7b318&aqs=edge..69i57.286684j0j4&>

# ANEXOS



## ANEXO N° 1



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y**  
**EDUCACIÓN**  
**SECCIÓN DE POSGRADO**



### GUÍA DE ENCUESTA

Empleo/Cargo:.....

Apellidos y Nombres del Encuestador:.....

Lugar y Fecha de la Encuesta:.....

#### **Código A: Clima Organizacional**

1. ¿Esta predispuesto para realizar actividades programadas?

Siempre

Casi siempre

Indiferente

A veces

Nunca

2. ¿Existe trato cordial entre trabajadores?

Siempre

Casi siempre

Indiferente

A veces

Nunca

3. ¿El personal muestra control sobre sus emociones?

Siempre

Casi siempre

Indiferente

A veces

Nunca

4. ¿Se practican actividades para fortalecer los lazos de amistad?

Siempre  
Casi siempre  
Indiferente  
A veces  
Nunca

5. ¿Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo?

Siempre  
Casi siempre  
Indiferente  
A veces  
Nunca

6. ¿Demuestra empeño para el logro de los objetivos institucionales?

Siempre  
Casi siempre  
Indiferente  
A veces  
Nunca

7. ¿Las tareas asignadas las realiza con agrado?

Siempre  
Casi siempre  
Indiferente  
A veces  
Nunca

8. ¿El trabajo contribuye a mejorar las relaciones interpersonales y a lograr los objetivos institucionales?

Siempre  
Casi siempre  
Indiferente  
A veces  
Nunca

9. ¿Existe confianza entre Uds.?

Siempre

Casi siempre

Indiferente

A veces

Nunca

10. ¿Existe apertura para que viertan sus ideas?

Siempre

Casi siempre

Indiferente

A veces

Nunca

11. ¿Existe trato cordial entre docentes y personal administrativo?

Siempre

Casi siempre

Indiferente

A veces

Nunca

12. ¿Respetan las diferencias personales de los docentes y personal administrativo?

Siempre

Casi siempre

Indiferente

A veces

Nunca

13. ¿Demuestra solidaridad ante un caso fortuito entre docentes y personal administrativo?

Siempre

Casi siempre

Indiferente

A veces

Nunca

14. ¿Considera el trabajo en equipo una estrategia para el logro de los objetivos institucionales?

Siempre

Casi siempre

Indiferente

A veces

Nunca

15. ¿Aplicando una estrategia de liderazgo mejorarán las relaciones interpersonales?

Siempre

Casi siempre

Indiferente

A veces

Nunca

16. ¿Demuestra mejora continua en el trabajo que realiza de acuerdo a su función?

Siempre

Casi siempre

Indiferente

A veces

Nunca

17. ¿Puede comunicarse con sus directivos?

Siempre

Casi siempre

Indiferente

A veces

Nunca

18. ¿Demuestra seguridad en el cumplimiento de sus funciones?

Siempre

Casi siempre

Indiferente

A veces

Nunca

19. ¿Sus propuestas conducen al logro del desarrollo institucional?

Siempre

Casi siempre

Indiferente

A veces

Nunca

20. ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño en el cargo?

Siempre

Casi siempre

Indiferente

A veces

Nunca

21. ¿Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo?

Siempre

Casi siempre

Indiferente

A veces

Nunca

22. ¿La toma de decisiones o las órdenes dadas son justas según su criterio?

Siempre

Casi siempre

Indiferente

A veces

Nunca

## ANEXO N° 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO  
RUIZ GALLO”**  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN  
SECCIÓN DE POSGRADO



### GUÍA DE ENTREVISTA

Empleo/Cargo:.....

Apellidos y Nombres del Entrevistado:.....

Apellidos y Nombres del Entrevistador: .....

Lugar y Fecha de la Entrevista:.....

#### **Código A: Clima Organizacional**

1. ¿Cómo caracteriza el clima organización en su Institución?

-----  
-----

2. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre Uds.?

-----  
-----

3. ¿De qué manera se establece la comunicación entre directivos, docentes y personal administrativo?

-----  
-----

4. ¿Cuáles son las actitudes entre Uds.?

-----  
-----

5. ¿Abordan las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas con el fin de superar los obstáculos?

-----  
-----  
6. ¿Se cumplen las reglas en la Institución?

-----  
-----  
7. ¿Hay formalidad en el ambiente donde desarrolla sus diversas actividades?

-----  
-----  
8. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?

-----  
-----  
9. ¿Cómo es la supervisión?

**Código B: Estrategia de Liderazgo**

10. ¿Qué desafíos deben enfrentar Uds. frente a un mal clima organizacional?

-----  
-----  
11. ¿Qué entiende por estrategias de liderazgo?

-----  
-----  
12. ¿Qué tipo de liderazgo existe en la Institución? ¿Por qué?

-----  
-----  
13. ¿Qué opinión le merecen Idalberto Chiavenato, Rensis Likert, y Elton Mayo?

-----  
-----





## ANEXO N° 3

# UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN



## SECCIÓN DE POSGRADO

## GUÍA DE OBSERVACIÓN

Clima Organizacional	Indicadores	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Ambiente Social	Auditoria						
	Participativa						
Coordinación	Puntualidad						
	Amabilidad						
	Nivel de Compromiso						
Sinergia en el Trabajo	Compañerismo						
	Relación de Carácter Asociativo						
	Cohesión Social						
	Confianza y Colaboración						
Responsabilidad	Cumplimiento Tareas Asignadas						
	Autonomía y Libertad para Innovar						
	Capacidad para Enfrentar Problemas						
	Asumir Riesgos						
	Toma de Decisiones						
Liderazgo	Adecuada Comunicación						

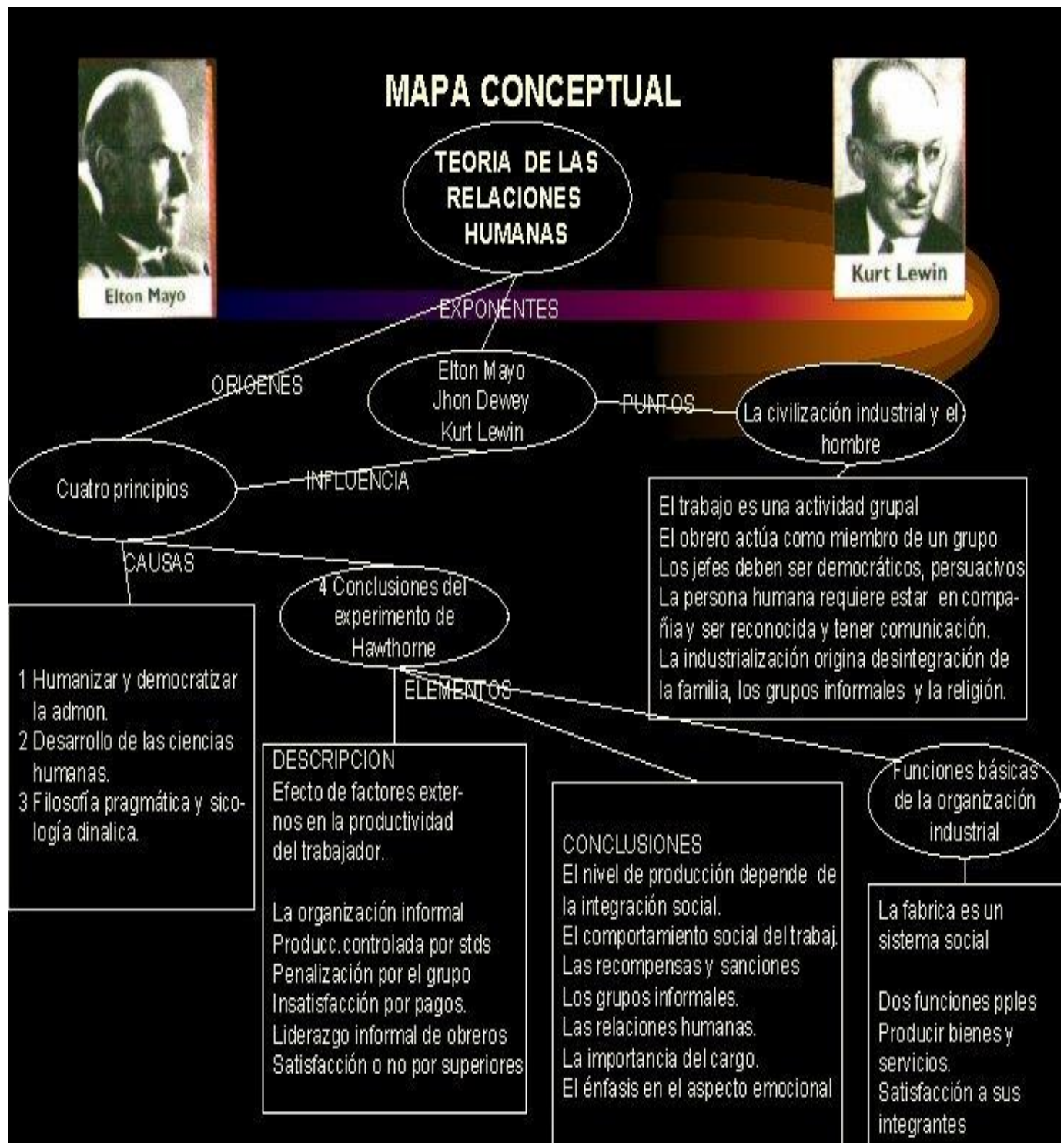
	Influencia en el Desempeño						
	Orientación						
	Comprensión						
Estímulos	Incentivos						
	Reconocimiento						
	Tolerancia						
Empoderamiento	Estrés						
	Indiferencia						
	Falta de Identidad						
Satisfacción de Resultados	Alcance de los Objetivos						
	Satisfacción en el Trabajo						
	Satisfacción en su Desempeño						
	Calidad en el Trabajo						

**ESTRATEGÍA N°1 .Liderazgo innovador.**



Fuente : <http://marcoliderazgo.blogspot.com/>

## ESTRATEGIA N°2 . Trabajando en cooperación.

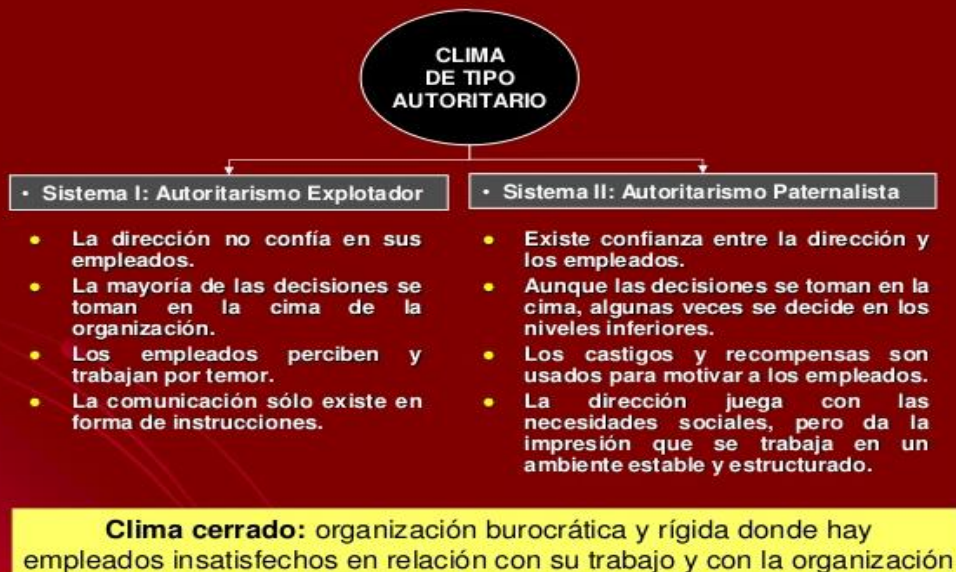


Fuente: <https://slidetodoc.com/>

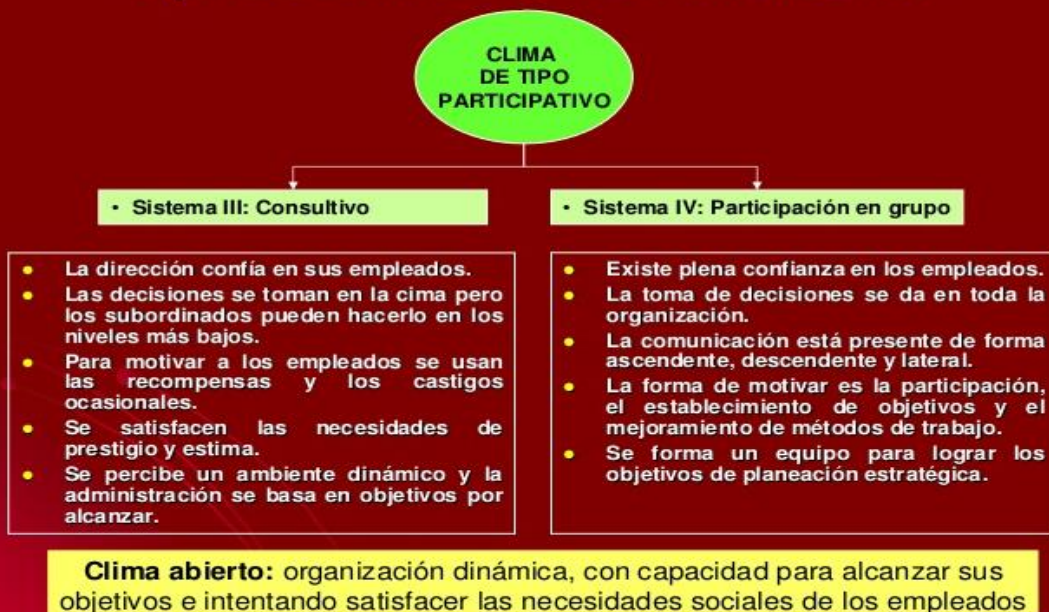


### ESTRATEGIA N°3. Trabajando en cooperación.

#### Tipos de Clima Organizacional: Likert



#### Tipos de Clima Organizacional: Likert



Fuente: <https://corganizacional1.wordpress.com>



## Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Macedonia Erika Chávez Quijano  
Assignment title: INFORME 2021  
Submission title: INFORME  
File name: Macedonia\_Erika\_Ch\_vez\_Quijano.docx  
File size: 993.79K  
Page count: 122  
Word count: 24,934  
Character count: 136,632  
Submission date: 10-Aug-2021 12:09PM (UTC-0500)  
Submission ID: 1629979481



DR. CÉSAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA.  
ASESOR

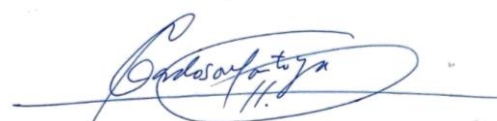
## INFORME

### INFORME DE ORIGINALIDAD

18%	17%	1%	13%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

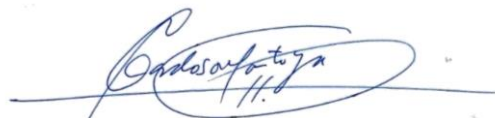
### FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	7%
2	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	5%
3	es.slideshare.net Fuente de Internet	1%
4	1library.co Fuente de Internet	1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
7	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	documentop.com Fuente de Internet	



DR. CÉSAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA.  
ASESOR

		<1 %
10	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
13	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
14	rabida.uhu.es Fuente de Internet	<1 %
15	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
17	administracionenfoquehumanistico.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	<1 %
19	m.monografias.com Fuente de Internet	<1 %



DR. CÉSAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA.  
ASESOR



20	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="http://dspace.ups.edu.ec">dspace.ups.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://www.iejuanmanuelgonzalez.edu.co">www.iejuanmanuelgonzalez.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://www.riuc.bc.uc.edu.ve">www.riuc.bc.uc.edu.ve</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://dcmebupn242.blogspot.com">dcmebupn242.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://pirhua.udep.edu.pe">pirhua.udep.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://www.exportpampa.com">www.exportpampa.com</a> Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to University of Leeds Trabajo del estudiante	<1 %
29	<a href="http://biblioteca2.ucab.edu.ve">biblioteca2.ucab.edu.ve</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://humanidadesmedicas.sld.cu">humanidadesmedicas.sld.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://repositorio.uss.edu.pe">repositorio.uss.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %



DR. CÉSAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA.  
ASESOR

32	teoriadelasrelacioneshumanaseltonmayo.blogspot.com	<1 %
	Fuente de Internet	
33	akuperublog.wordpress.com	<1 %
	Fuente de Internet	
34	detoxificationpills.com	<1 %
	Fuente de Internet	
35	docslide.us	<1 %
	Fuente de Internet	
36	elhombreenlaorganizacion.wordpress.com	<1 %
	Fuente de Internet	
37	eprints.rclis.org	<1 %
	Fuente de Internet	
38	ferchvera.wixsite.com	<1 %
	Fuente de Internet	
39	rus.ucf.edu.cu	<1 %
	Fuente de Internet	
40	chelehandsome.blogspot.com	<1 %
	Fuente de Internet	
41	docplayer.es	<1 %
	Fuente de Internet	
42	jorgealbertomendozahuamani.blogspot.com	<1 %
	Fuente de Internet	
43	renati.sunedu.gob.pe	<1 %
	Fuente de Internet	



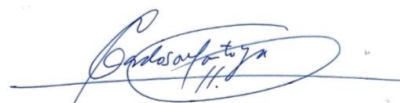
DR. CÉSAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA.  
ASESOR

44	<a href="http://www.microstrategy.com.ar">www.microstrategy.com.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="http://www.ort.edu.uy">www.ort.edu.uy</a> Fuente de Internet	<1 %
46	<a href="http://www.pinterest.com.mx">www.pinterest.com.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
47	<a href="http://www.scielo.br">www.scielo.br</a> Fuente de Internet	<1 %
48	<a href="http://www.sedena.gob.pe">www.sedena.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
49	<a href="http://archive.org">archive.org</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="http://jr.co.cu">jr.co.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="http://marxists.anu.edu.au">marxists.anu.edu.au</a> Fuente de Internet	<1 %
52	<a href="http://repositorio.unasam.edu.pe">repositorio.unasam.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
53	<a href="http://wildlife.tamu.edu">wildlife.tamu.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
54	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Fuente de Internet	<1 %
55	<a href="http://dokumen.pub">dokumen.pub</a> Fuente de Internet	<1 %



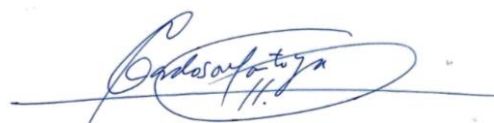
DR. CÉSAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA.  
ASESOR

56	<a href="http://empower.co.il">empower.co.il</a> Fuente de Internet	<1 %
57	<a href="http://es.m.wikipedia.org">es.m.wikipedia.org</a> Fuente de Internet	<1 %
58	<a href="http://estudiosenplural.paintballcraze.co.za">estudiosenplural.paintballcraze.co.za</a> Fuente de Internet	<1 %
59	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
60	<a href="http://repositorio.unap.edu.pe">repositorio.unap.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
61	<a href="http://repositorio.uta.edu.ec">repositorio.uta.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
62	<a href="http://robertobarreralobos.wixsite.com">robertobarreralobos.wixsite.com</a> Fuente de Internet	<1 %
63	<a href="http://videos-101.blogspot.com">videos-101.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
64	<a href="http://www.dgop.mop.cl">www.dgop.mop.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
65	<a href="http://www.icagra.edu.mx">www.icagra.edu.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
66	<a href="http://www.losrecursoshumanos.com">www.losrecursoshumanos.com</a> Fuente de Internet	<1 %
67	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a> Fuente de Internet	<1 %



DR. CÉSAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA.  
ASESOR

68	<a href="http://www11.urbe.edu">www11.urbe.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
69	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	<1 %
70	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
71	<a href="http://myslide.es">myslide.es</a> Fuente de Internet	<1 %
72	<a href="http://www.timetoast.com">www.timetoast.com</a> Fuente de Internet	<1 %
73	<a href="http://repositorio.usanpedro.edu.pe">repositorio.usanpedro.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
74	<a href="http://www.pinterest.es">www.pinterest.es</a> Fuente de Internet	<1 %
75	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	<1 %
76	<a href="http://edoc.pub">edoc.pub</a> Fuente de Internet	<1 %



Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado

DR. CÉSAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA.  
ASESOR

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **DR. CÉSAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA**, usuario revisor del documento titulado:

**“Estrategia de Liderazgo para la Mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa Emblemática “Colegio de La Libertad”, Distrito de Huaraz, Provincia de Huaraz, Departamento Ancash - 2014”**

Cuyo autor es, **MACEDONIA ERIKA CHAVEZ QUIJANO**.

Identificado con documento de identidad 40644949; declaro que la evaluación realizada por el programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 18 % verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 24 de MARZO del 2023



DR. CÉSAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA.

DNI: 16400090

ASESOR

Se adjunta:

\*Resumen del Reporte automatizado de similitudes

\*Recibo Digital