



UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

"Estrategias de liderazgo carismático y liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional de la institución educativa N° 16088, caserío Bomboca, distrito Colasay, provincia Jaén, región Cajamarca, 2017"

Presentada para optar el grado académico de maestro en ciencias de la educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Autor: Apolinar Tucunango Cerquera

Asesor: Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón

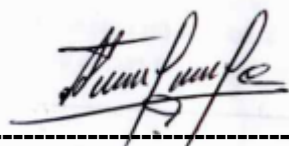
Fecha de Sustentación 23 De Febrero 2019.

Lambayeque– Perú

2018

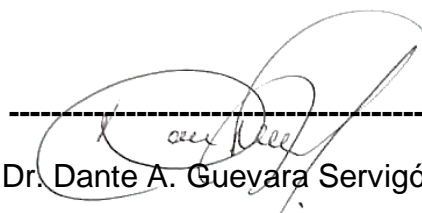
“Estrategias de liderazgo carismático y liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional de la institución educativa N° 16088, caserío Bomboca, distrito Colasay, provincia Jaén, región Cajamarca, 2017”

PRESENTADA POR:



Apolinar Tucunango Cerquera

AUTOR

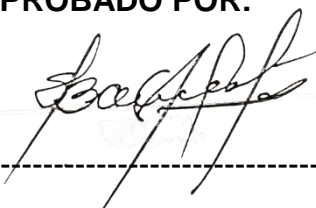


Dr. Dante A. Guevara Servigón

ASESOR

Tesis presentada para optar el grado académico de maestro en ciencias de la educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

APROBADO POR:




Dr. MANUEL BANCES ACOSTA

PRESIDENTE



Dra. LAURA ALTAMIRANO DELGADO

SECRETARIA



Mg. JUAN CARLOS GRANADOS BARRETO

VOCAL



A 000113

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 8.00 horas del día 23 de febrero del año dos mil diecinueve en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 08-2019-UP-D-FACHSE, de fecha 02/02/19 conformado por:

Dr. Manuel Banegas Acosta PRESIDENTE(A)

Dra. Laura Altamirano Delgado SECRETARIO(A)

Msc. Juan Carlos Llanos Barrantes VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Estrategias de liderazgo carismático y liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 16088, caserio Bombora distrito Celavay, provincia Jaén, región Cajamarca 2017.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Apelinar Tuvungo Cerquera

Y asesorado por Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 557-2019-UP-D-FACHSE, de fecha 15/06/19

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a 1 sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 67 puntos que equivale al calificativo de Regular

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Siendo las 9.00 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
SECRETARIO


[Firma]
VOCAL

En el Acta de Sustentación de Tesis se evidencia el proceso de sustentación de tesis. La misma que ha sido refrendada por el jurado conformado por el presidente, secretario y vocal, mas no se registra la firma del asesor, cuya labor efectiva es durante el proceso de elaboración de tesis y su presencia en el acto de sustentación de la tesis es voluntaria. Por tanto, su ausencia no invalida el acto de sustentación.

El/la sustentante cumple con los requisitos para la emisión de su grado académico correspondiente.

Lambayeque, 11 de octubre de 2019.




Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA
DIRECTOR UP-FACHSE

DEDICATORIA

A Dios, porque me da la vida, el bienestar espiritual.

A mis padres, Gabriel y Armilda, por haberme inculcado los buenos valores y haberme dado todo su afecto y cariño

A mi esposa Rosita y a mi hija Yaditza, por ser el centro de mi vida y de la motivación y el apoyo que me brindan día a día para ser realidad mi sueño

AGRADECIMIENTO

A mis colegas, amigos, a mi asesor por haberme apoyado en el logro de mi ansiado grado de maestro en ciencias de la Educación

INDICE.

Dedicatoria.....	03
Agradecimiento.....	04
Indice	05
Resumen	06
Abstrac	07
Introducción	08
CAPITULO I	
DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL, CLIMA	
ORGANIZACIONAL	11
1.1.- Ubicación	11
1.1.1.- Antecedentes históricos de la prov. de Jaén	11
1.1.2. Antecedentes históricos del distrito de Colasay	11
1.1.3.- Contexto sociocultural del distrito de Colasay	12
1.1.4.- Antecedentes históricos de la comunidad de Bomboca	13
1.1.5.- Contexto sociocultural de la comunidad de Bomboca	13
1.1.6. Institución educativa N° 16088	14
1.2.- Surgimiento del objeto de estudio	17
1.3.- Principales manifestaciones y características del clima Organizacional	19
1.4.- Metodología de la investigación	21
CAPÍTULO II	
FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS	
DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO Y TRANSFORMACIONAL Y SUS	
IMPLICANCIAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	
2.1.- Antecedentes	24
2.2.- Bases teóricas	26
2.2.1.- El liderazgo carismático según J. Conger	26
2.2.1.1.- Características del liderazgo carismático ...	29

2.2.1.2.- Ventajas del liderazgo carismático	29
2.2.1.3.- Desventajas del liderazgo carismático	30
2.2.2.- El liderazgo transformacional de Bernard Bass y James Burns	30
2.2.2.1.-Componentes del liderazgo transformacional	32
2.2.3.- Teoría del sistema de administración Rensis Likert ...	33
2.2.3.1.- Sistemas de administración de R. Likert	36
2.2.4.- Teoría del liderazgo de la senda-objetivo de R. House	45
2.2.5.- Modelo del diagnóstico organizacional de las seis Casillas de Marvin Weisboard	48
2.2.5.1.- Variables centrales modelo m. Weisboard ...	49
2.3.- Bases conceptuales	
2.3.1.- Clima organizacional o clima laboral	53
2.3.2.- Características del clima organizacional	55
2.3.3.- Clima laboral en los contextos educativos	57
2.3.4.- El liderazgo dominante	59
2.3.5.- Motivación	60
2.3.6.- Clima organizacional y cultura organizacional	61
2.3.7.- El clima organizacional en espacios educativos	62
2.3.8.- El comportamiento organizacional.....	63
2.3.9.- Definición de liderazgo	65
2.3.9.1.- Tipos de liderazgo y funciones de líder	66
2.3.9.2. Liderazgo y trabajo en equipo	67
2.3.10.-Trabajo en equipo.....	68
CAPITULO III	
RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	
3.1.- Resultados del trabajo de campo	69
3.2. Diseño de la propuesta	73
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	98

RESUMEN

En las instituciones educativas de nuestro país se suele presentar un clima laboral inadecuado, donde las relaciones entre los docentes con los gestores-directivos son hasta cierto punto tensas, que no les permiten interactuar armoniosamente; todo ello se le atribuye a la insatisfacción que tienen los docentes con respecto al tipo de gestión y la relación con el clima organizacional. Las estrategias de liderazgo carismático y transformacional utilizadas constituyen uno de los factores más importantes para alcanzar un óptimo clima y bienestar en la organización. Por otra parte, la gerencia es el criterio clave para guiar a las organizaciones sociales y al talento humano; la gerencia es la que traza la filosofía social de la organización en busca de la integración, funcionamiento, participación sobre la base de un concepto de bien común. El diseño del presente trabajo de investigación denominado “estrategias de liderazgo carismático y transformacional para mejorar el clima laboral en la institución educativa N° 16088 del caserío Bomboca, distrito de Colasay, provincia de Jaén, es de carácter propositivo, correlacional y no experimental, se sustenta en las siguientes teorías: En el liderazgo carismático de J. Conger; en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass; en la teoría del clima organizacional de Renses Likert; en la teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House; y el modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord

Palabras clave: Gestión institucional; clima organizacional, liderazgo transformacional, liderazgo carismático, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

In educational institutions in our country, there is often an inadequate work environment, where the relations between teachers and managers are to a certain extent tense, which does not allow them to interact harmoniously; All this is attributed to the dissatisfaction that teachers have with respect to the type of management and the relationship with the organizational climate. The charismatic and transformational leadership strategies used are one of the most important factors to achieve optimal climate and well-being in the organization. On the other hand, management is the key criterion to guide social organizations and human talent; management is the one that traces the social philosophy of the organization in search of integration, functioning, participation based on a concept of common good. The design of this research work called "charismatic and transformational leadership strategies to improve the work climate in the educational institution N ° 16088 Bomboca village, district of Colasay, Jaén province, is proactive, correlational and non-experimental, is It supports the following theories: In the charismatic leadership of J. Conger; in the transformational leadership theory of Burns and Bass; in the organizational climate theory of Renses Likert; in Robert House's Path-Target Leadership Theory; and the organizational diagnostic model of the six boxes of Marvin Weisbord

Keywords: Institutional management; organizational climate, transformational leadership, charismatic leadership, interpersonal relationships.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral está íntimamente relacionado con la motivación, el trabajo en equipo y el liderazgo; el clima laboral es el conjunto de propiedades del ambiente laboral que se han percibido directa e indirectamente por los docentes, secretarias y directivas como una fuerza que influye directamente en la motivación, el trabajo en equipo y liderazgo que existe en los funcionarios. Otra inferencia que se puede hacer de los diversos conceptos sobre el clima organizacionales, es que, existe una interrelación fluida entre el desempeño y nivel de satisfacción laboral, con la calidad del clima organizacional percibido por los mismos actores sociales. De allí que, es importante que el gestor de la organización conozca y precise a través de un diagnóstico situacional qué factores influyen en el comportamiento de los docentes, cuál es su percepción acerca de su clima o ambiente laboral. A esta percepción acerca de la institución educativa y de la acción directiva se le conoce como clima organizacional.

Según Remses Likert (1994) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece cuatro tipos de variables que definen las características propias de una organización de las cuales considera a los sistemas III y IV los más apropiados para poder desarrollar una gestión participativa, consultiva, adecuada.

Martínez (2012): dice que de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena

medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima laboral refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

El problema planteado en la presente investigación fue la siguiente: ¿De qué manera, las estrategias de liderazgo carismático y transformacional contribuyen a mejorar el clima organizacional de la institución educativa N° 16088, del caserío Bomboca, distrito de Colasay, provincia de Jaén, región Cajamarca?

El objeto de estudio fue considerado el proceso de gestión en relación con el clima organizacional. Y el campo de acción quedó establecido en estrategias de liderazgo carismático y transformacional para fortalecer el clima organizacional de la Institución Educativa N° 16088, del caserío Bomboca, distrito de Colasay, provincia de Jaén, región Cajamarca

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

Los objetivos planteados son: **Objetivo general.** Proponer estrategias de liderazgo carismático y transformacional para mejorar el clima laboral en la institución educativa N° 16088 del caserío Bomboca, distrito de Colasay, provincia de Jaén. **Objetivos específicos:**

- 1.- Caracterizar los significados de clima laboral de todos los docentes de la institución educativa N° 16088 del caserío Bomboca, distrito de Colasay, provincia de Jaén.
- 2.- Determinar la relación existente entre las estrategias de liderazgo carismático y transformacional y el clima laboral de la institución educativa N° 16088 del caserío Bomboca, distrito de Colasay, provincia de Jaén.
- 3.- Proponer estrategias de intervención que permitan capacitar a los diferentes actores sociales de la institución educativa N° 16088 buscando el mejoramiento del clima laboral.

La **hipótesis** a defender consiste en: Si se diseñan estrategias de liderazgo carismático y transformacional basados en el liderazgo carismático según J. Conger; en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass; en la teoría del clima organizacional de Renses Likert; en la teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House; y el modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord entonces es posible mejorar el clima laboral en la institución educativa N° 16088 del caserío Bomboca, distrito de Colasay, provincia de Jaén

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

El autor

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL, DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

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

1.1.- Ubicación.

La institución educativa N° 16088 está ubicada en la comunidad de Bomboca, distrito de Colasay, provincia de Jaén, región Cajamarca

1.1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROVINCIA DE JAÉN

La provincia de Jaén es una de las trece que conforman la región Cajamarca. Tiene una ubicación estratégica e historia, su producción y dinamismo económico está basada en la agricultura, el comercio, la exportación de café, entre otros. El territorio de la actual Provincia de Jaén ha conformado, desde los albores de la civilización americana, una de las áreas de mayor interrelación regional e integración cultural entre el espacio andino con el amazónico.

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

1.1.2.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DISTRITO DE COLASAY

El distrito de Colasay es uno de los doce distritos de la provincia de Jaén en la región de Cajamarca, bajo la administración del gobierno regional de Cajamarca. Su creación como distrito data del año 1955, sin embargo, aún no se sabe con precisión la historia de su fundación

1.1.3.- Contexto sociocultural del distrito de Colasay

Cuenta con diversos atractivos, y una riqueza ecológica impresionante. El ícono agrícola por excelencia y también símbolo cultural es la chirimoya Colasaina. La calle más atractiva del pueblo es la calle San Juan, en especial la intersección de esta última con la calle Real, es allí donde se han registrado los pobladores más ilustres.

1.1.4.- Antecedentes históricos de la comunidad de Bomboca

La comunidad de Bomboca, está asentada bajo el cerro Papa, donde anteriormente era un bosque muy hermoso llamado Las quebradas, donde se encontraba una diversidad de plantas y animales silvestres. Como osos, leones, majas, pavas negra y colorada. Pero el año 1955 había una sequía por la serranía de la provincia de Cutervo –Cajamarca, por lo que dos familias que Vivian en el distrito de Querocotillo, decidieron buscar otros lugares llegando al distrito de Colasay y después caminar a la hacienda del valle del río Huyobamba donde pidieron un arriendo al señor Vladislao Remar que era el dueño de la hacienda. El señor Reynaldo Saldívar Huertas y Juan Mondragón Mejía, estas familias ocuparon una parte del terreno de las quebradas con la finalidad de cuidar su ganado del terrateniente. Así comenzó a aumentar la familia, donde sus hijos formaron sus propias familias, de esta manera se comenzó a poblar el lugar. Con reforma Agraria en año 1969, les entrego sus parcelas desde ese momento comenzaron a traer a sus familiares para defenderse de otras personas que tenían la intención de quitarles sus terrenos. Así comenzó a poblarse el caserío de Bomboca, siendo hoy estos tiempos el segundo caserío con mayor población del distrito de Colasay, provincia Jaén.

1.1.5.- Contexto sociocultural de la comunidad de Bomboca

Bomboca, presenta un clima templado, con presencia de vientos de regular intensidad en los meses de verano, presencia de lluvias en los meses de febrero y marzo. Cuenta con una trocha carroable que comunica a la provincia de Jaén y al distrito de Colasay. Donde las movilizaciones son camionetas los días domingos en otros días solamente cuando hay emergencias y sean contratadas por algún morador.

Actividades económicas

La mayoría de la población de Bomboca, se dedica al cultivo de café, de la variedad Catimor, Pacha y Caturra, por ser una fuente económica que se les brinda cada año. La ganadería también es una fuente económica, donde una pequeña parte de la población se dedica a esta actividad. También cultivan otras plantas como la piña, plátanos, naranjas, maíz, frejol, etc.

1.1.6.- Institución Educativa N° 16088

Antecedentes.

La organización de la Institución Educativa N° 16088 de Bomboca, está sujeta a una jerarquía de funciones, elaborado por el mismo Director y su plana docente, alumnos, considerando así mismo a toda la comunidad educativa. La Institución Educativa N° 16088, por el año 1965, la familia Saldívar y Mondragón, pagaba para que les enseñe a leer y escribir a sus hijos, después fue pagado al señor Palomino de Colasay para que trabaje como profesor en escuelita construida por ellos mismos. Después pidieron permiso a la Zona educativa N° 11 para ser reconocida como IEGECOM, Después fue Fiscalizada por Resolución Ministerial N° 1111 el 31 de marzo de 1971, como Institución educativa de educación Primaria, luego en año 1995, fue incorporado otro nivel secundario hasta la actualidad y el nivel secundario en año 2014. La Institución Educativa N° 16088 de del caserío de Bomboca atiende a 720 alumnos de diferentes edades distribuido en tres niveles inicial, primaria y secundaria que a continuación se detalla.

CUADRO N° 01

POBLACION DE ESTUDIANTES VARONES Y MUJERES QUE ATIENDE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16088 DEL CASERÍO DE BOMBOCA EN EL NIVEL INICIAL DURANTE EL AÑO - 2018

NIVEL	CICLO	GRADO	TOTAL			
			Varones	Mujeres	Nº	%
INICIAL	I	3	22	17	39	100
		4	23	18	41	100
		5	33	21	54	100
	TOTAL		78	56	134	

FUENTE: Nóminas de matrícula del año 2018.

CUADRO N° 02

POBLACION DE ESTUDIANTES VARONES Y MUJERES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16088 DEL CASERÍO DE BOMBOCA EN LOS SEIS GRADOS ACADÉMICOS DURANTE EL AÑO - 2018

NIVEL	CICLO	GRADO	TOTAL			
			Varones	Mujeres	Nº	%
Educación Primaria	I	1º	25	16	41	100
		2º	22	16	38	100
	V	3º	19	17	36	100
		4º	21	19	40	100
	V	5º	22	19	41	100
		6º	27	22	49	100
TOTAL			136	109	245	100

FUENTE: nóminas de matrícula del año 2018.

Infraestructura

La Institución Educativa N° 16088 de la comunidad de Bomboca tiene un área total de 9 500 m², de los cuales están contruidos solo 750 m², y dicha Institución Educativa en el campo interno cuenta con lo siguiente: 14 aulas y una administrativa, comedor, cocina, biblioteca y otros.

Equipamiento

Actualmente, la Institución Educativa N° 16088 de la comunidad de Bomboca cuenta con el siguiente equipamiento: Cocina y comedor. Sala de cómputo. Biblioteca de aula. Sala de profesores. Loza deportiva. Material educativo estructurado. Botiquín escolar.

Misión

Somos una I.E prestigiosa dentro del nivel inicial, primario y secundario, en el ámbito rural con una plana docente capacitada para brindar un servicio educativo de calidad de acuerdo a los lineamientos establecidos en diferentes documentos como el DCN, ley general de Educación y la Constitución Política Peruana emanadas por el gobierno nacional y el Ministerio de Educación; promoviendo además , una educación basada en valores y la conservación de nuestro medio ecológico, la cual apunta a una formación integral de los educandos. Asimismo, somos una I. E que fomenta la cultura local, regional y nacional que enriquece el espíritu de identidad y así responder a las demandas del mercado actual y a las necesidades de los educandos que estos sean ansiosos de una sociedad prospera de paz, libertad y democracia.

Visión

Nuestra visión como I.E es llegar a ser una I.E que brinde y garantice una educación de calidad acorde con las exigencias y cambios tecnológicos que revolucionan vertiginosamente la información, promoviendo así la investigación constante para adquirir conocimiento duradero y útil para que nuestros alumnos afronten con exigencias los retos de la vida moderna. Asimismo, nos proyectamos moldear la conciencia ecológica de los alumnos y que contribuyan además al auto sostenimiento económico de su familia, localidad y de su país, que sepan aprovechar los recursos naturales de manera racional sin depredación y preocupación por el bienestar social.

1.2.- Surgimiento del objeto de estudio

Gellerman en el año de 1960 introdujo el concepto de clima organizacional en la psicología industrial; concepto que se refería a las características del ambiente social interno de trabajo de las organizaciones. A partir de los

referentes conceptuales desarrollados en las organizaciones empresariales, se extienden al campo educacional, asumiéndose que el clima es un constructo que se refiere a las percepciones de los docentes respecto del ambiente general de trabajo de una escuela, el mismo que es influido por la organización formal e informal, las personalidades de los participantes y el liderazgo en la organización.

En esta perspectiva, surgen múltiples conceptos, métodos, estrategias y paradigmas que relación al clima en las organizaciones. De acuerdo a Darío Cipriani (2011) el “clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Asume que un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional. Por su parte, Adolfo Gonçalves (2000) sostiene que “el clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.”

G. Denison (1991), en su definición enfatiza en las características descriptoras de la organización, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo. Denison afirma que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. Otras apreciaciones alrededor del clima organizacional destacan que el clima es un constructo muy importante a ser tomado en cuenta en las organizaciones porque permite mejorar la eficacia de las mismas. En ese sentido, Alfred Marchant (2010) manifiesta que “las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución. Afirma que

“mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su organización, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la organización es menor”.

Por su parte, Rodríguez (1999) considera que el clima laboral consiste en la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Considera que estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional. En este sentido, Álvarez (1992), considera que son tres los aspectos para abordar el clima organizacional, estos son: el objetivo, el subjetivo y el integrado. Sostiene que el clima organizacional, cuando es visto como un factor puramente objetivo, se refiere al conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas. En el enfoque subjetivo, se refiere a la percepción de los miembros de la organización lo que define el clima. En ese sentido, plantea un punto importante del clima, que es el *Espirit*, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida. Álvarez (1992), coincide con Kozlowski (1989) dado que este autor asigna gran valor, a la percepción que tienen los trabajadores del comportamiento de sus superiores.

Según Toro, (2001); y Herrada, (2004) en los estudios del clima organizacional dicen que es recomendable tomar como enfoque al integrado, por cuanto permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización. Se justifica también su empleo, al considerar que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias, generadas o establecidas por personas, su modelo y su estructura son mucho más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera.

1.3.- Principales manifestaciones y características del clima organizacional.

Entre los diversos estudios realizados sobre el clima y comportamiento en las organizaciones educativas en el Perú, tenemos la realizada por J. Fuentes y A. Mendiola de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2011) en seis centros educativos del nivel primario y secundario en los distritos de San Martín de Porres y en Comas, en las cuales ponen en evidencia la verticalidad en el tipo de gestión y la conformación de grupos-élite allegados a los directivos; infieren que en el clima organizacional los docentes son tratados sin equidad; que las relaciones interpersonales, no son bondadosas ni respetuosas; que son grandes las indiferencias y la poca participación del personal docente en las actividades previstas para el año escolar; que no existe una comunicación fluida y oportuna, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás; que existe desinterés e incumplimiento de obligaciones formales como la entrega de carpeta pedagógica a destiempo.

Edward Torres Pacheco y Soledad Jackeline Zegarra Ugarte (UNA, 2014) sostienen que uno de los factores críticos de la gestión educativa puede tener origen en la falta de estudios del clima institucional, por cuanto conocerla facilitaría identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de la organización tienen sobre ella. Por otra parte, Aedo, (2008) dice, que las opiniones y percepciones recolectadas en los estudios de la gestión educativa, clima y comportamiento organizacional pueden permitir a los dirigentes educativos entender mejor el comportamiento de sus trabajadores administrativos y docentes. Aedo manifiesta que un diagnóstico de las dimensiones expuestas contribuiría para implantar acciones de mejoría, minimizaría los conflictos y prevería resistencias al cambio. Se trata de una importante herramienta de analizar el ambiente interno, a partir del levantamiento de necesidades, mapeando aspectos críticos relativos al momento motivacional de los trabajadores administrativos y docentes.

En el estudio realizado por Salomón-Hermosa (2009) de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2011) en

diez centros educativos del nivel primario y secundario en los distritos de San Martín de Porres y en Comas, ponen en evidencia que en las instituciones educativas investigadas existen decisiones verticales en función de grupos allegados a los directivos; que las relaciones interpersonales no son bondadosas ni respetuosas; que son grandes las indiferencias y existe poca participación del personal docente en las actividades institucionales; que no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás; que existe desinterés e incumplimiento de obligaciones formales como la entrega de carpeta pedagógica a destiempo.

Por otra parte, Francisco Pacheco y Dina Mamani (Universidad Nacional del Antiplano, Puno, 2012) afirman que el ambiente laboral de las instituciones educativas secundarias estatales del distrito de Ayaviri-Puno no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose por parte de los directivos la falta de percepción en relación con su rol de líderes institucionales, por lo que se infiere por parte de los autores, deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un director para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable que sea democrático participativo. Consideran que la percepción social respecto a la situación y conducción de las instituciones educativas es preocupante, dado que los gestores o funcionarios que dirigen a las instituciones han politizado sus gestiones, manejan estereotipos convencionales de gestión ajenos al logro de mejoras en el clima organizacional, de mejoras en la calidad formativa de sus docentes y trabajadores administrativos.

En este escenario, el clima en la Institución educativa N° 16088, del caserío Bomboca, del distrito de Colasay, provincia de Jaén, región Cajamarca, no difiere de la problemática nacional antes descrita; ya que se puede apreciar, que no existe una apropiada convivencia institucional, la gestión de la Institución Educativa está divorciada de los protagonistas esenciales de la institución que son el docente y el alumnado. Existe un ausentismo y una escasa participación de los docentes en los eventos institucionales; no se motiva al personal docente a mejorar la calidad del servicio educativo

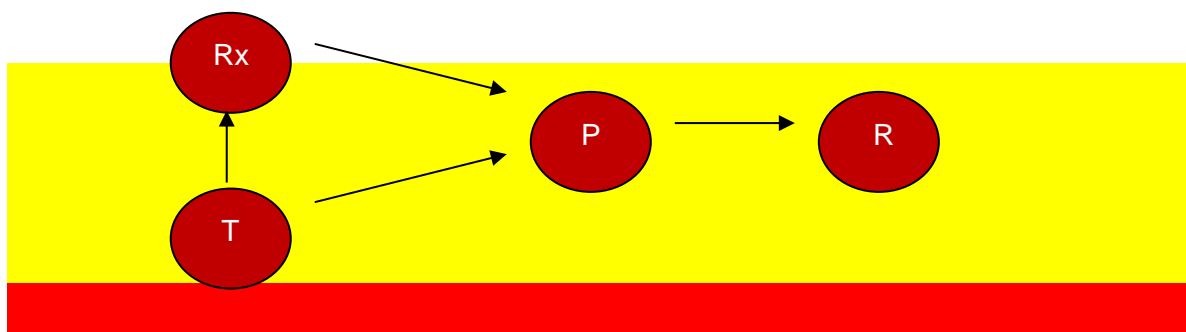
prestado, y menos aún a propulsar valores morales e institucionales entre sus integrantes.

1.4.- Metodología de la investigación

Tipo de diseño:

La presente investigación es descriptivo-propositiva: Describe el objeto de estudio y se propone estrategias de liderazgo carismático y transformacional para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 16088, del caserío Bomboca, del distrito de Colasay, provincia de Jaén, región Cajamarca. El tipo de investigación es correlacional, no experimental. Se establece la siguiente pregunta. ¿Cuál es la relación existente entre el clima organizacional y la propuesta de liderazgo carismático y transformacional de la Institución Educativa N° 16088? Otras preguntas problema complementarias que generan las categorías, serían: a. ¿Cómo la organización en la gestión educativa estimula el liderazgo de los docentes? b. ¿Cuáles son las estrategias de la gestión educativa para hacer que el clima laboral sea cada vez más positivo?

La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Básica, de Tipo descriptivo-propositivo. De acuerdo a la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal.



Leyenda:

Rx: Clima organizacional

T: Estudios o modelos

P: Estrategias de liderazgo carismático y transformacional

R : Realidad transformada

Población y muestra.

La población de docentes de la Institución Educativa N° 16088, del caserío Bomboca, del distrito de Colasay, provincia de Jaén, región Cajamarca es de 23 docentes. **N=23**

Muestra

Se consideran a los 20 docentes de la Institución Educativa N° 16088, del caserío Bomboca, del distrito de Colasay, provincia de Jaén, región Cajamarca es de 23 docentes. **n=23**

Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La recolección de datos, en función de los indicadores de las variables de estudio, se llevaron a cabo a través de las siguientes técnicas e instrumentos: Encuestas, Ficha de observación, Entrevistas.

Técnica de gabinete:

Esta técnica hace posible aplicar instrumentos para la recolección de Información para dar solidez científica a la investigación.

Fichas Textuales:

Es la transcripción entre comillas y al pie de la letra, del párrafo de un libro que el investigador considera importante para su trabajo de investigación.

Fichas Bibliografías:

Es la que contiene los datos suficientes para la rápida identificación de los libros consultados.

Fichas de Resumen:

Es la que el investigador usó para sintetizar una parte de un libro o su totalidad.

Técnica de Campo:

Se utilizaron documentos debidamente estructurados que sirvieron para recoger información pertinente y coherente en la solución de las variables.

Métodos y procedimientos para la recolección de datos

- a.-** Encuesta a los docentes
- b.-** Observación participante a los agentes educativos
- c.-** Entrevista a los gestores de la institución.

Análisis estadístico de los datos:

Para el procesamiento de los datos se utilizó un Plan de análisis estadístico descriptivo, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales.

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO CARISMÁTICO Y TRANSFORMACIONAL Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera como aportes teóricos relacionados con las estrategias transformadoras de gestión y el clima organizacional el liderazgo carismático según J. Conger; teoría del liderazgo transformacional

de Burns y Bass; la teoría del clima organizacional de Renses Likert; la teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House; y el modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord

2.1.-Antecedentes

Dante Padilla (2005), en su trabajo de investigación: "Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego", Concluye, entre otros temas, que con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo (ED). Sobre qué estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción".

Rosales (2005), en su trabajo "¿Calidad sin Liderazgo?", analizó determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan - Argentina. Población: Directores y Profesores. Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de auto evaluación. En sus conclusiones expresa, "que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes".

Benvenuto, Monge y Zanini (2005), en su trabajo sobre "La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolar, Venezuela, concluyen que "...el rol de cada docente influye en la comunicación y en el desempeño escolar del equipo directivo-docente...".

Rodríguez (2005), en su trabajo de investigación titulado "El Clima Escolar", concluye que "La evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficiencias y fuentes de problemas. El diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del

clima, los elementos que lo determinan (participación, liderazgo, conflictos, cambios, relaciones interpersonales etc.). El perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales, determinantes de las características del clima valoradas negativamente”.

Mejías A., Reyes O., Arzola M. (2006) en su trabajo relacionado con la “Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior”. El objetivo de la investigación fue desarrollar un instrumento para medir el clima organizacional en instituciones de educación superior como base para introducir un Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad en dichas organizaciones. Tuvo como soporte teórico, los trabajos desarrollados por Litwin y Stringer, y la Management Sciences for Health (MSH), entre otros. El instrumento fue aplicado en instituciones educativas como se reportan, bajo el criterio de validar para futuras aplicaciones. Se determinaron las dimensiones subyacentes al clima organizacional que percibe el personal de las instituciones bajo estudio, mediante el uso de métodos estadísticos multivariados como el análisis de factores.

Arteaga C. (2006) titulada “Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la institución educativa nacional “A” del Perú. 2006. En esta investigación descriptiva correlacional se buscó demostrar que liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional tienen una relación directa. La conclusión general a la que se llegó es que existe una relación directa entre liderazgo y las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

Lindahl Ronald (2006) en su investigación: "El papel de Clima Organizacional y Cultura en el Proceso de Mejora de la Escuela: Una revisión de la base de conocimiento", reflexiona sobre que la base de conocimiento profesional está llena de postulados teóricos, resultados de investigaciones, reflexiones y profesional en la 16 mejora de la escuela, el clima escolar y la cultura escolar. Sin embargo, muy poco se ha escrito que explica el complejo papel que el clima escolar y la cultura puede desempeñar en el proceso de mejora de la escuela. El propósito es la síntesis de la base de conocimientos profesionales en relación con las construcciones del clima escolar y la cultura y para responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo pueden los líderes

evaluar el clima de su escuela y la cultura? ¿Cómo afecta el clima y la cultura, y cómo se ven afectadas por el proceso de mejora de la escuela? ¿Cómo pueden los líderes escolares ayudar a formar o desarrollar las culturas y climas que contribuyen a la mejora de la escuela?

2.2.- BASES TEÓRICAS

2.2.1.- El liderazgo carismático según J. Conger

Para J. Conger (1991), en el rol que tienen que ejercer los líderes carismáticos en las organizaciones, se puede señalar que estos tienen una capacidad única para aprovechar las oportunidades estratégicas, para asumir riesgos y estimular el cambio, hasta motivar a los que están a su alrededor. Dadas las características de los líderes carismáticos se puede deducir que estos son fuente de grandes transformaciones en las organizaciones y que pueden ser de ayuda para organizaciones que buscan adaptarse a los cambios que incluyen un entorno de competencia.

Estudiar el fenómeno del liderazgo, siempre resultara tremendamente necesario y atractivo, dado que nadie podrá discutir que el éxito organizacional depende prioritariamente de las verdaderas y acreditables competencias que tengan los sujetos humanos que cumplen funciones directivas o de jefaturas. Los retos que tienen estos personajes son cada vez más desafiantes, pues junto con los conocimientos que se les demandan, deben tener una serie de cualidades como: habilidades comunicacionales (capacidad de oratoria), comportamientos equilibrados (emocionalmente estables), inspiradores de respeto y confianza, templados, prudentes, vigorosos (fuertes y con actitud positiva) y altamente motivadores; de modo tal que encaminen a sus colaboradores hacia el logro de las metas organizacionales.

Carisma es una palabra que puede ser utilizada para describir a algunas personas por ciertas características de su personalidad, sin embargo, es un término que hasta hace poco era poco conocido en el mundo empresarial. Su entrada en este ámbito comenzó luego de que se diera una gran cantidad de cambios en la industria norteamericana. Para pasar a un entorno más

competitivo, hacía falta inculcar nuevas ideas para mejorar los procesos, de allí surge también el papel del liderazgo y la idea de ejercer un liderazgo más efectivo en las organizaciones.

En cuanto a la definición de la palabra Carisma se puede señalar que “El sociólogo Max Weber (1947) usó el término para describir una forma de influencia basada no en la tradición o autoridad formal sino en las percepciones del seguidor de que el líder está dotado de cualidades excepcionales”. (Yukl, 1998)

Para J. Conger (1991), si se toma en cuenta la historia, es posible observar como los líderes que son llamados carismáticos tienden al no convencionalismo, al cambio. Por el contrario, los líderes tradicionales tienden a administrar antes que liderar, no son tan visionarios como lo puede ser un líder carismático. Por ejemplo, está el caso de Lee Lacocca, quien con acciones no convencionales dentro de la industria automotriz logró ser reconocido mundialmente como un ejemplo de liderazgo empresarial. Al respecto J. Conger (1991) señala que “estos líderes son incansables retadores del statu quo, implacables en su búsqueda de nuevos enfoques a los problemas y los mercados. Estimulan un profundo sentido de compromiso e impulso en sus subordinados, quienes luego intentarán alcanzar lo aparentemente inalcanzable.”

En cuanto a su trayectoria, Yukl (1998) plantea que luego de que Weber propuso el concepto de Carisma, se ha dado una mayor controversia por conocer si el carisma es inicialmente el resultado de los atributos del líder, condiciones situacionales o un proceso interactivo entre líder y seguidores. No obstante, actualmente se le ve como el resultado de las percepciones del seguidor y atribuciones influenciadas por la actual conducta del líder, el contexto y por las necesidades individuales y colectivas de los seguidores.

Según J. Conger (1991) el liderazgo carismático involucra un proceso de fortalecimiento de las capacidades de los subordinados para que se sientan más seguros de sí mismos y más inclinados a correr riesgos. Los líderes carismáticos y sus capacidades únicas permiten que se administre el cambio a gran escala en las organizaciones, bajo su dirección la productividad parece ser extraordinaria. Por vocación, quienes ejercen este tipo de

liderazgo son agentes de cambio, parecen estar siempre descontentos y a la búsqueda de nuevas oportunidades. En virtud de todas sus cualidades, estos líderes son fuente potencial de enormes transformaciones para las organizaciones.

De acuerdo con J. Conger (1991) el líder carismático es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, es elegido por la forma en que da entusiasmo a las otras personas, destaca por su capacidad de seducción y admiración. Este líder puede dar muy buenos resultados a la organización, así como cambios y resultados en la misma, ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí. Son visionarios e inspiradores, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los trabajadores. El grupo se reúne en torno al líder por su gran capacidad de comunicación y su carisma. Son capaces de cambiar incluso las necesidades, valores, objetivos o aspiraciones de los trabajadores.

2.2.1.1.- Características del liderazgo carismático:

- a.- Que es capaz de modificar la escala de valores, creencias y actitudes de sus seguidores.
- b.- Tiene gran capacidad de convicción
- c.- Es buen motivador
- d.- Es capaz de asumir riesgos
- e.- Puede llegar a utilizar medios innovadores y no convencionales
- f.- Crea admiración.
- g.- Tiene visión de futuro
- h.- Tiene buena capacidad de persuasión
- i.- Genera confianza
- j.- Es inconformista

k.- Se sacrifica por la organización

l.- Es positivo

2.2.1.2.- Ventajas del liderazgo carismático

a.-Ante un cambio de liderazgo, genera menos conflictos que otros tipos de liderazgo

b.- Genera mucha más motivación en los trabajadores

c.- Como la motivación es mayor, el rendimiento organizacional también tiende a serlo

d.- El clima laboral mejora

e.- Une al grupo alrededor de él

f.- Es un buen recurso ante cualquier transformación de una organización

g.-Los éxitos son compartidos.

2.2.1.3.- Desventajas del liderazgo carismático 30

a.- Sus errores suelen ser perdonados

b.- Sus logros pueden ser excesivamente alabados

c.- Puede llegar a anular a las personas

d.- Puede llegar a crear dependencia

e.- El líder tiene mucho peso en el equipo

2.2.2.- El liderazgo transformacional de Bernard M. Bass y James Mac Gregor Burns

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James Mac Gregor Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los

rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas. (Yukl y Van Fleet, 1992). House (1977) elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo carismático. El autor trató de determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas.

En esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder, sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales. (Bass, 1985). Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado, las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

Burns (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. Esta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes.

Burns establece, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo transaccional. En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Suele

entenderse al liderazgo transaccional como conformado por dos sub-dimensiones:

a.- Recompensa contingente: remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona.

b.- Recompensa ó sanción en función del cumplimiento de los objetivos. Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores.

Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional. De todos modos, el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones. Se considera que este el liderazgo transformacional es, a su vez, más amplio que el de tipo carismático.

2.2.2.1.- Componentes del liderazgo transformacional.

a.- Carisma: los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales. Inspiración: los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.

b.- Estimulación intelectual: los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.

c.- Consideración individualizada: los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado, pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. James Mc. Gregor Burns (1978) introdujo por primera vez los conceptos de liderazgo transformacional en su investigación descriptiva sobre los dirigentes políticos, pero este término se utiliza ahora en la psicología organizacional. Según Burns, el liderazgo transformacional es un proceso en el que "los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación".

Otro investigador, Bernard M. Bass (1985), propuso una teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales de Burns (1978). La medida en que es líder transformacional se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este líder sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio. El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente.

Los investigadores, Bass y Avolio (1993), hicieron un estudio empírico donde asignan los estilos de liderazgo frecuente de los jefes y comandantes. Se

encuentran las dos categorías (de liderazgo transformacional y transaccional) en un continuo y ha creado más etapas en el paso entre los dos estilos de liderazgo. Este modelo se llama "La gama completa de liderazgo".

2.2.3.- Teoría del sistema de administración de Renses Likert.

Rensis Likert, (1946) en base a sus investigaciones realizadas inicialmente, con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Observó, que en los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor". Likert (1946) estableció que las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que: a.- Los supervisores delegaban más autoridad, b.- Ejercían una supervisión más flexible y c.- Mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó "que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo". Es decir, se asocia a la productividad, a los resultados cuantitativos, el aspecto humano, los valores depositados en la productividad, en el rendimiento. Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente.

Al respecto, Brunet, (2004) señala que la teoría del clima organizacional, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Brunet (2004) manifiesta que la teoría de Sistemas de Organización de Likert, plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus

esperanzas, sus capacidades y sus valores. R. Likert dice, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

Rensis Likert estaba convencido de que el tipo de supervisión que se basa en poner permanente presión sobre los subordinados quienes a su vez están comprometidos con cada vez más y más en sub-tareas especializadas, lo que refuerza el gerenciamiento en base a “tener permanentemente ocupadas a las personas”, no es el más efectivo y eficiente. Este tipo de supervisión al que Likert denomina supervisión “centrada en la tarea”, puede producir resultados medianamente satisfactorios solamente en el corto plazo y sus consecuencias disfuncionales dentro de su propio grupo de trabajo, como así también respecto de otros y la organización como un conjunto se ha de mostrar muy rápidamente.

Likert identifica un distinto tipo de supervisión que contrasta con el que está “centrado en la tarea” al que denomina “centrado en el empleado”. Así como Arnold Tannenbaum en sus diversos trabajos de campo y de investigación muestra como el grado de control y de influencia no es un juego de suma 0 – donde lo que uno tiene lo pierde el otro – y por lo tanto el superior puede ganar en poder e influencia dándole poder e influencia al subordinado, Likert llega a la misma conclusión seleccionando la variable centralización y discriminando entre la que es centrada en la tarea de la que pone foco en las personas. Las personas no trabajan en las organizaciones, según Likert; sino más bien las personas son la organización misma.

Algunas de las características de la “supervisión centrada en los empleados” son:

- 1.- Ejercen un tipo de control general y no tan específico
- 2.- Ayudan a los subordinados para alcanzar mayor productividad
- 3.- Toman en cuenta la opinión de los subordinados
- 4.- Los involucran en los cambios

5.- Se orientan más hacia los resultados que hacia los métodos y procedimientos

6.- Establecen objetivos y metas de alta productividad que son “alcanzables”

Para medir el ambiente organizacional que está determinado fundamentalmente, por el estilo de Liderazgo, Likert (1956) propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder.” El que denominó sistema I corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.

El superior que administra mediante el sistema II es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”, Bajo el sistema III de administración, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo IV usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. Rensis Likert concluyó “que un supervisor que delegaba más autoridad y además ejercía una supervisión más tolerante y comprensiva y que mostraba interés a los subordinados lograba mayor productividad.”

2.2.3.1.- Los sistemas de administración de Rensis Likert

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

a) Sistema I: Autoritarismo Coercitivo ó Explotador.

Es el sistema más duro y cerrado. Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Este sistema se caracteriza porque la dirección no tiene confianza en sus subordinados, ya que las decisiones son tomadas en los niveles altos de la organización y se distribuyen siguiendo una línea formal. Los subordinados deben trabajar dentro de un clima de desconfianza, temor de castigos y amenazas, de inseguridad. La comunicación sólo es en forma descendente en donde el empleado recibe órdenes o instrucciones específicas; no hay trabajo en equipo. La interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema I:

- Opera dentro del estilo autoritario explotador
- Se basa en el temor y las amenazas
- La comunicación es desde arriba y hacia abajo
- Existe un importante distanciamiento psicológico entre el superior y el subordinado
- Las decisiones se toman en la cúspide de la organización

Sus principales características son:

-Proceso decisorio: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio.

Sistema de comunicación: es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas.

Relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para impedirla, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí.

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

b) Sistema II: Autoritarismo Benevolente o Paternalista.

Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema I. En el fondo es un sistema I, pero condescendiente y menos rígido. Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. Este es un sistema organizacional en el que la mayor parte de decisiones son tomadas en los niveles superiores de la empresa; algunas se toman en los niveles inferiores. También en este tipo de sistema se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el caso anterior. El clima que caracteriza a este sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente, de confianza "maestro esclavo", desde los niveles más altos hasta los inferiores y de relaciones de dependencia en sentido contrario.

Sistema II:

- Opera dentro del estilo autoritario benevolente
- Consigue cumplimiento a través de las recompensas
- Las actitudes del personal son de subordinación hacia sus superiores
- La información fluye generalmente de arriba hacia abajo y muy ocasionalmente fluye hacia arriba limitándose a aquellas cosas que el jefe quiere escuchar
- Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa, pero está prescripto (formalmente) lo (poco) que puede ser

Sus principales características son:

Proceso decisorio: aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior; sistema de comunicación: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles más bajos, como retroinformación de sus decisiones.

Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e interés de la empresa.

Sistemas de recompensas y castigos: si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

c) Sistema III: Consultivo.

Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En él, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema III:

- Opera dentro del esquema consultivo
- Consigue cumplimiento como consecuencia de las recompensas, ocasionalmente hace uso de ciertos castigos y se busca algún involucramiento
- El flujo de la información comienza a transformarse en comunicación; es tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación hacia arriba que no incluye lo que el jefe quiere escuchar es proporcionada en pequeñas cantidades y en forma muy cautelosa
- Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa y los subordinados pueden tener una cierta cantidad de influencia sobre lo que sucede dentro de sus unidades
- Los subordinados pueden decidir sobre aspectos relacionados con su trabajo

Sus principales características son las siguientes:

Proceso decisorio: es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración.

Sistema de comunicación: prevalecen las comunicaciones verticales, en sentido descendente (pero más dirigidas hacia la orientación amplia que hacia órdenes específicas) y ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo.

Relaciones interpersonales: el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema 1 y, en menor grado en el sistema 2. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea

condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva.

Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

d) Sistema IV: Participativo

Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. Es aquel en el que existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, pero aun los directivos no tienen completa confianza en sus empleados. Es decir, las decisiones generalmente se toman en los niveles superiores, pero se permite, a los empleados de niveles medios e inferiores, que tomen decisiones más específicas. El clima que caracteriza a este sistema es de confianza; la comunicación es descendente y ascendente; se trata de resolver necesidades de prestigio y de estima.

El sistema IV se fundamenta en tres aspectos principales:

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

Sus principales características son las siguientes:

Proceso decisorio: las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados.

Sistema de comunicación: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.

Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales.

Sistema de recompensas y castigos: Existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema IV esté situado el estilo de administración de una organización, más será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado, cuanto más se aproxime una organización al sistema I, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras. Una rápida transformación del estilo de administración hacia el sistema IV no produce generalmente aumentos rápidos de productividad y mejoramiento sustancial en las relaciones de trabajo. Lo importante es que este sistema construye de manera paulatina, una estructura firme de espíritu de grupo, flexible y responsable que proporciona una especie de guía variable para el comportamiento de sus empleados y para sus relaciones de trabajo.

El sistema IV utiliza un modelo de organización grupal que se superpone. Cada grupo de trabajo se vincula al resto de la organización a través de personas que son miembros de otros grupos de trabajo. Estas personas que superponen su vinculación y su relación con más de un grupo son denominadas eslabones de vinculación superpuesta, son verdaderos lazos entre grupos de trabajo diferentes, la estructura organizacional permite una vinculación de grupos superpuestos.

Cuadro N° 01

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

Variable liderazgo	Sistema explotador I	Sistema autócrata II
Confianza a los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo

Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones o ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo
--	---	--

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

Cuadro n° 02

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

Variable liderazgo	Sistema participativo III	Sistema democrático IV
Confianza a los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa desea mantener el control en las decisiones.	El líder confía plenamente en ellos .
Sentimientos de libertad de los subordinados	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo usándolas constructivamente

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

2.2.4.- Teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House



Fuente: <http://www.encyclopediainanciera.com/habilidades-directivas/liderazgo-transformacional.htm>

Robert House (1977) con su teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo propone que el líder puede motivar a los subordinados de la siguiente manera:

- a.-** Identificando claramente los resultados que los subordinados tratan de obtener en el trabajo
- b.-** Recompensando por su alto desempeño y por el logro de metas con los beneficios que él desea.
- c.-** Aclarando los caminos para alcanzar las metas, quitar los obstáculos para un desempeño más alto y mostrar confianza hacia ellos.

De acuerdo con el modelo camino-objetivo, Robert House (1977) asume que la conducta del líder se considera aceptable si los subordinados la perciben como una fuente de satisfacción o como medio para preparar el camino para la satisfacción futura. Además, la conducta del líder motiva en la medida que:

- 1)** Hace disminuir los obstáculos que interfieren con el logro del objetivo, **2)** Proporciona las directrices y el apoyo que los empleados requieren y **3)** Relaciona compensaciones significativas con el logro de un objetivo.

La teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House (1977) plantea que los líderes deben tener estos cuatro comportamientos para motivar a los trabajadores:

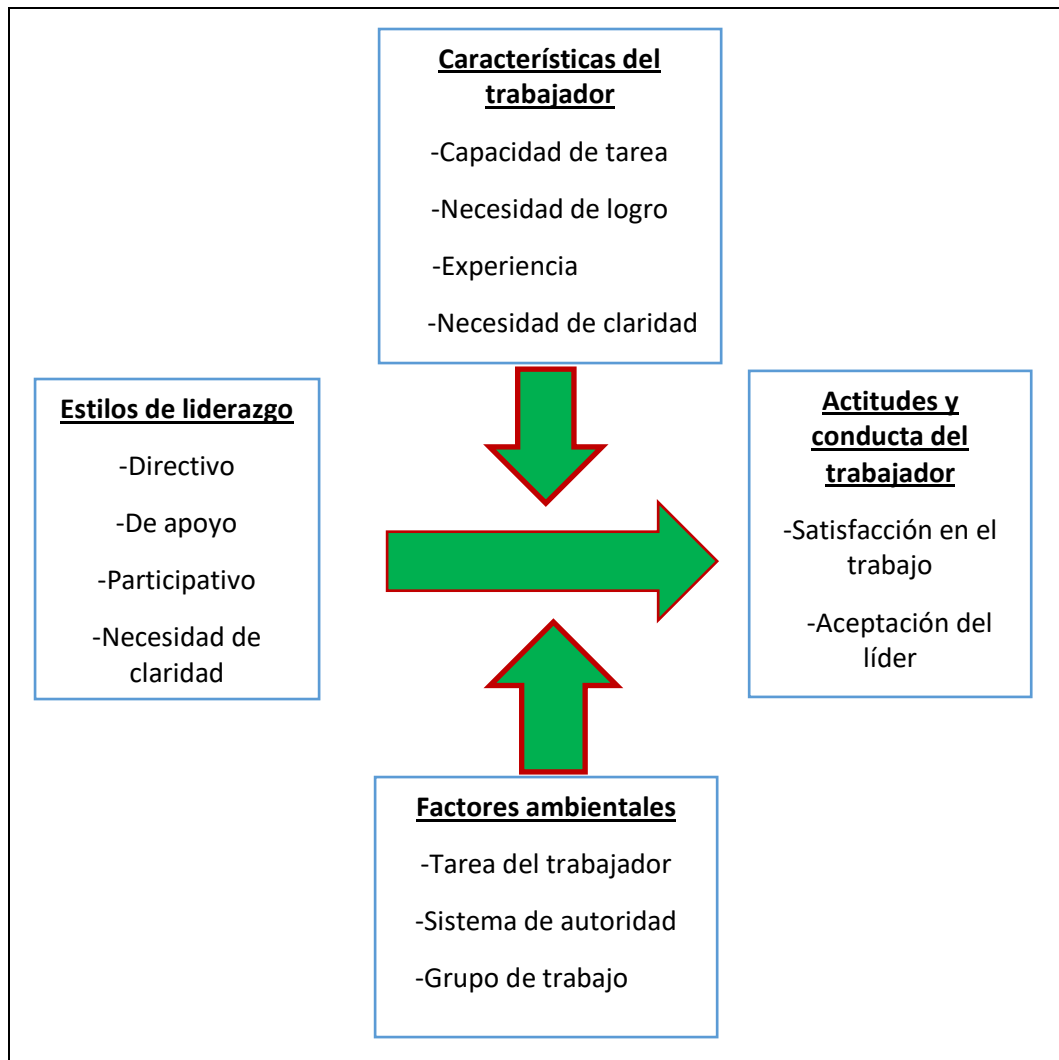
a.- Comportamientos directivos: es similar a la estructura inicial e incluye el establecimiento de metas, desempeño de tareas y pasos para realizarlas.

b.- Comportamientos de soporte: es similar a la consideración e incluye expresar interés hacia los subordinados y tomar en cuenta sus inquietudes.

c.- Comportamientos participativos: dejar que los subordinados opinen y tomen decisiones.

d.- Comportamientos orientados al desempeño: motiva a los subordinados a dar su máximo esfuerzo.

Dado que el modelo tiene que ver con los caminos hacia los objetivos y compensaciones, recibe el nombre de la teoría camino-objetivo del liderazgo. R. House (1977) considera que la tarea principal del líder es ayudar a los empleados a mantenerse en las sendas correctas que conducen a objetivos estimulantes y a compensaciones valiosas.



2.2.5.- Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord

En su modelo, Weisbord propone otro enfoque de diagnóstico orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema, se encauza en el futuro, en estructurar las tareas que los individuos pueden auto-estructurar y en facilitar el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente. El Modelo de Weisbord mide seis variables: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares; e incluyendo una variable adicional llamada Actitud hacia el cambio, formula preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables. “Los problemas podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros, también por la falta de mecanismos útiles” (French y Bell, 1996).

Mc Gregor, Douglas. (1992): dice que “un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional”. El modelo tiene el propósito de explicar el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. En nuestro caso, el modelo de diagnóstico organizacional comprende el estudio de 9 dimensiones: Planificación, Organización, Dirección, Control Estabilidad, Autorrealización, Relaciones, Motivación y Consecuencia.

El Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord facilita el diagnóstico del clima organizacional. En el modelo se describe “como una pantalla de radar, señales luminosas que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad”. Marvin Weisbord, describe en su modelo una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Presta atención a temas tales como: la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación de desempeño. (Burke 1988).

2.2.6.- Variables centrales del modelo de Weisbord:

Pérez de Maldonado, I. (1997) dice que los propósitos de una organización “son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social”. En esta perspectiva, la misión y los propósitos se formulan para que perduren junto con la organización, a pesar de ser susceptibles de modificaciones debido a la dinámica de las actividades del entorno y de la propia organización. Se debe tener muy en cuenta que cuando se cultiva la misión, todos los miembros de la organización trataran no solo de brindar un buen servicio de calidad, sino también de superar sus expectativas y dejarles satisfechos a ellos mismos.

En ese sentido, podemos manifestar que la misión define el papel de la organización dentro de sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y existir. Como dice Mujica de González, Mariálida; Pérez de Maldonado, Isabel, (2007); “solamente con los propósitos o la misión se puede elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones. Si todos los empleados conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la organización”

1.- Propósito: El propósito es cuando la organización determina la responsabilidad de la dirección de la misma, es decir de los encargados de conducirla. Para ello una de las principales interrogantes que necesitan su respuesta es: ¿Qué es la organización? ¿Y hacia donde se dirige? En las mismas se deben manifestar los propósitos y la misión de la organización; cuyas respuestas a su vez se deben comunicar a sus subordinados. Una definición de la misión debe dar respuesta a tres preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? A lo que Chiavenato dice que la misión “es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado”.

2.- Estructura: Weisbord asume que la estructura comprende: a.- La distribución de tareas, b.-Las responsabilidades y c.- Las funciones entre todos los niveles del personal. De acuerdo al modelo de Weisbord toda organización requiere de un marco de actuación para funcionar, ese marco está constituido por la estructura orgánica. Al respecto, Marvin Weisbord dice que la estructura de una organización entre otras variables determina muchas veces si la estrategia para brindar un servicio es buena o no. La estructura organizacional se define como la división ordenada y sistemática de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación. En esa perspectiva Álvarez, M. (2010) manifiesta que el diagnóstico de estrategias para brindar servicios, como los educativos, por ejemplo, es necesario conocer cuál es la estructura de la organización. Si bien es cierto que existen muchas definiciones al respecto, sin embargo, en la mayoría de ellas existe algo en común, al afirmar que la estructura es la

división, la coordinación y agrupación de las tareas propias de una organización, siendo el organigrama su representación gráfica, que en forma sencilla expresa la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que conforman la organización.

El organigrama es una herramienta útil porque permite a la organización estructurar tareas, puestos, niveles y líneas de autoridad, así como visualizar más fácilmente cuales son las relaciones de las actividades que se desarrollan dentro de la organización”.

d.- Líneas de autoridad: son las líneas marcadas en el organigrama que ligan los recuadros del mismo, muestran que puestos o unidades tienen autoridad sobre otros

3.- Relaciones: Se toma en cuenta un principio sociológico, las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación siempre conduce a alguna especie de conflicto laboral, social, institucional, y esto se puede evitar si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores. Como dice Adair, J. (1992) “la comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización”

Respecto a los conceptos sobre comunicación tenemos a Stephen P. Robbins (2000) que manifiesta que la comunicación humana “es un proceso mediante el cual se intercambia información, hechos, datos, ideas, opiniones y emociones para tratar de lograr un entendimiento mutuo que se traduzca en cooperación para la acción, dentro de un ambiente de buenas relaciones humanas”. Así mismo Inmanuel Chiavenato, dice que “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”

Stephen P. Robbins (2000) señala, “para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad,

calidad y credibilidad. Debe existir suficiente información sobre lo que sucede y lo que se planea que suceda. Esta información debe transmitirse en forma clara a través de los medios apropiados y con canales de retroalimentación”

4.- Recompensas: Las recompensas o las compensaciones según I. Chiavenato (2007), “sirven para reconocer dentro de la organización el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales”. Las recompensas según Robbins, S; (1990) tienen como finalidad garantizar la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Werther (2008) dice que sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización”.

Un organigrama considera cuatro aspectos, estos son:

- a.- Tareas:** Muestra la gama de tareas que hay en una organización.
- b.- Unidades:** Representan una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.
- c.-Niveles de la organización:** El organigrama debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el trabajador de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general.

5.- Liderazgo. - Alpañil, A. (2015). dice, para ser un líder efectivo, el gerente de la organización debe adaptar su estilo, para que se ajuste a estas variantes. Este tipo de liderazgo, algunas veces es llamado contingencia o liderazgo situacional. Por su lado, Adair, J. (1992) “enfatisa que el liderazgo es una de las más importantes expresiones de poder en las relaciones sociales, y por consiguiente, en las organizaciones, en las habilidades del líder sin descuidar el entorno del líder” y menciona también que “liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su

posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes”.

2.3.- BASES CONCEPTUALES:

2.3.1.- Clima organizacional o clima laboral

Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de los individuos y por ende de la misma organización o empresa. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Otra definición de Clima laboral u organizacional interno; como ellos lo llaman, es el que se describe en el libro “ De consultorio a centro de Salud (1993), el que considera que Clima Organizacional es el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los integrantes del Centro de Salud. Es la cualidad o propiedad del ambiente interno del Centro de Salud que es experimentado consciente o inconscientemente por los miembros del equipo de salud y que influye en su comportamiento.

Para iniciar la reflexión en relación al clima laboral y éste analizado desde el campo de lo educativo, se hace necesario iniciar por lo más amplio y general, entonces empecemos por la definición del clima laboral tomando lo que dice Martínez (2012): "De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las

estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque (Concepto) reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima laboral refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima”.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. • Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

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

2.3.2.- Características del clima organizacional.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez éste se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo”.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Litwin y Stinger (1989) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

a. Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La

medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in-estructurado.

b. Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

c. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

d. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

f. Cooperación. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

h. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Según Carvajal G. (2000), en su tesis de grado Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal

civil en el contexto militar, “refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar 31 que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

2.3.3.- Clima laboral en los contextos educativos.

En el contexto educativo, muchas veces se da cuenta que la mayoría de los individuos que conviven en una institución educativa (La mayoría del tiempo están allí) no logran descifrar cuales son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes, perdiéndose la identidad y el sentido de pertenencia a la institución.

Hasta ahora hablar de la aplicabilidad de las teorías gerenciales dentro de las escuelas pareciera ser un tema que no se programa y se tiene en cuenta para el normal funcionamiento de las instituciones educativas. Muchos directores, coordinadores de área, docentes y administrativos, hacen resistencia a llevar estrategias gerenciales de organizaciones de producción no educativa a este contexto porque no se logra ver a las instituciones escolares como una empresa de producción. En particular sobre la gerencia interesa hacer una revisión de la importancia del clima laboral en las escuelas a fin de lograr crear liderazgo y dentro de este tema, sentido de pertenencia, buenas relaciones humanas, cohesión, trabajo en equipo, etc. a su lugar de trabajo.

En cuanto a la gerencia educativa, se habla mucho sobre la necesidad de crear climas laborales que logren integrar a los individuos de una empresa a comprometerse con el fin último de la misma, con su misión y su visión empresarial; la psicología laboral defiende éste tipo de acciones dentro de las organizaciones por considerar que un ambiente de trabajo agradable logra influenciar de manera positiva la conducta, reacciones y sentimientos

de los trabajadores hacia su espacio laboral, generando así al final y durante el proceso, personas con rasgos de liderazgo más comprometidas con la entidad educativa.

En las instituciones educativas se nota con preocupación como pocas veces se encuentran gerentes (Directores y administrativos en general) que consideren los factores mencionados anteriormente con interés de lograr mejoras en el clima organizacional procurando mejoras en el desempeño de sus trabajadores teniendo en cuenta que un clima de trabajo agradable logra comprometer a los individuos en el logro de los objetivos establecidos lo que finalmente se verá reflejado en el producto final, como un liderazgo efectivo y comprometido también en el desarrollo empresarial, haciendo que al final del camino cotidiano se consigan alumnos mejor educados y docentes más comprometidos en su labor de enseñanza.

Sin embargo, lograr que se pueda aceptar a la gerencia empresarial en los centros de educación no es fácil cuando se aborda una organización como las instituciones educativas de nivel de educación superior en donde las estructuras suelen ser complejas y los roles de cada actor no están claramente establecidos, no hay una visión del papel de cada uno y de la consecuencia de su acción sobre la función de los demás y mucho más allá cómo el comportamiento de una organización de carácter educativo se evidencia en la comunidad universitaria y en el contexto externo que le rodea.

Frente a esta situación algunos autores como Jiménez Silva, de la Universidad de la Habana, sugiere algunas posibles alternativas para crear una interrelación de la gerencia en las escuelas, más específicamente de la necesidad de traer el concepto de clima organizacional a los centros de educación como instrumento del gerente escolar para alcanzar el anhelado compromiso de sus participantes hacia el logro de los objetivos de la organización escolar.

En principio se debe mejorar el clima a través del desarrollo organizacional, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos o mejor, el talento humano, para mejorar la claridad y hacer los canales de comunicación más

específicos y precisos en cuanto a lo que se espera alcanzar. En segundo lugar, mejorar el clima a través del desarrollo personal y de formación específica partiendo de la claridad propiciando reuniones eficaces a los directivos, coordinadores, profesorado y demás empleados en donde se deje claro cuál es el objetivo común para trabajar desde las propias funciones hacia el logro del mismo. Y como tercer paso establecer un sistema de gestión de personas en donde se evalúe las carencias y la necesidad de planificar en base a los elementos con que se cuenta en la medida que se ofrece la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.

2.3.4.-El estilo de liderazgo predominante:

Es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, por medio de su habilidad de orientarlos y convencerlos para que ejecuten, con entusiasmo, las actividades programadas en conjunto. Los elementos significativos para la eficacia del liderazgo son:

- 1.- La dirección: Estableciendo objetivos claros e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
- 2.- Estímulo a la excelencia: se logra cuando la jefatura demuestra preocupación por el desarrollo de las personas.
- 3.- Estímulo por el trabajo en equipo: La participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure en un ambiente de apoyo mutuo.
- 4.- Solución de conflictos: Son percepciones e intereses diferentes que compiten sobre una misma realidad. Enfrentarlos en conjunto conlleva un potencial de desarrollo para la organización.

2.3.5.-Motivación.

Según Kreitner Roberto y Kinicki Angelo (1997), “la motivación deriva de la palabra latina moveré. En el contexto que nos ocupa (el medio laboral), la motivación representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas hacia los objetivos”. Los directivos han de comprender estos procesos

psicológicos si van a guiar con éxito a los empleados hacia el logro de objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva se puede plantear que una teoría de los sistemas sugiere que el buen rendimiento resulta de un proceso de combinación de esfuerzo y tecnología para confrontar los inputs (Entrada de información) en los outputs (Salida de información) deseados. La teoría de los sistemas implica, además, que las personas no hacen su labor en solitario. Más bien, los empleados trabajan frecuentemente en tareas interdependientes y confían en el input y el output de cada uno de ellos.

Los directivos deberían utilizar el apoyo y el adiestramiento como input para el rendimiento del empleado. El apoyo conlleva suministrar a los empleados a los recursos necesarios para realizar el trabajo. Además, el adiestramiento supone proporcionar a los empleados dirección, consejo y guía. Estas conductas incluyen escuchar de manera efectiva, facilitar a los empleados modelos a imitar que tengan éxito, enseñar a los empleados como terminar las tareas complicadas y ayudarles a mantener una alta autoeficacia y autoestima.

Se puede ver que la relación entre el esfuerzo del empleado y el rendimiento está afectada por el entorno laboral y las restricciones externas. Estas restricciones, que incluyen tales cosas como materias primas defectuosas, equipo en mal estado, mala dirección y consideraciones económicas, pueden deteriorar la habilidad de los empleados para transformar sus inputs en los resultados de rendimiento deseados. Es responsabilidad de la dirección controlar y suprimir estos obstáculos del rendimiento. Además, los directivos afectan de manera espectacular al esfuerzo y rendimiento del empleado suministrando feedback y reforzando la conducta del empleado con consecuencias

2.3.6.-Clima organizacional y cultura organizacional.

Sonia Palma Carrillo (2011), en su trabajo “Manual de Escala Clima Laboral” manifiesta, que “el concepto cultura derivado de la antropología y la sociología, se vincula a la acción colectiva de un grupo humano, desarrollado por acciones, decisiones, procedimientos formales e informales que tipifica

y explica una serie de comportamientos proyectan una imagen interna y externa que se asocia al éxito organizacional”.

A su vez, Kast y Rosenzweig, (1993) considera que no se debe confundir cultura con clima institucional. La primera es un elemento estable en la organización que define el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros de una organización tienen en común. En cambio, el clima es el reflejo actual de esa cultura y de la influencia que el momento coyuntural interno y externo ejerce sobre la organización, y por tanto sobre la cultura. En las organizaciones es imprescindible el diagnóstico para conocer la cultura, el entorno de la misma y los factores que la conforman y conocer en qué nivel se encuentran cada uno de estos, porque de un modo u otro se reflejarán en la productividad.

La formación de una cultura surge desde la visión con la que toda organización se funda para desarrollarse en el marco de la experiencia e interacción con los propios miembros de una entidad y los del entorno. Es así que para E. Schein (1995); “la formación de normas en torno de incidentes críticos y la actuación de los líderes resultan fundamentales en el establecimiento de una cultura institucional.” El Clima institucional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las entidades, para así alcanzar un incremento en su productividad, sin perder de vista el recurso humano. El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc.

Según Méndez Álvarez (2011) la cultura configura al clima organizacional. Cultura comprende un conjunto de valores y creencias compartidas, presupuestos básicos, artefactos culturales. Y creaciones que compartidas por un grupo forman la identidad de la organización. C. Méndez Álvarez (2007) dice que el clima organizacional comprende un conjunto de percepciones globales compartidas por los individuos referentes a las dimensiones estabilidad, autorrealización y relaciones que componen el ambiente de trabajo. La cultura es la causa y el clima la consecuencia, ambos fenómenos se complementan.

2.3.7.- El clima organizacional en espacios educativos

Según las palabras de Hesse, Gómez y Bonales⁵⁰, cuando en medio de un espacio educativo se diseñan estrategias y acciones para que el equipo de trabajo crea en el proyecto de la escuela, para que sean reconocidas y apoyadas por los directivos, para que se sientan parte de un equipo que persigue una serie de objetivos comunes, los empleados se empeñan mucho más por realizar de manera efectiva y adecuada sus funciones.

En un entorno educativo, por lo tanto, mejorar el clima laboral significa también promover pautas desde las que se incentive el ingenio colectivo de los integrantes, aprendiendo a superar los obstáculos y a dirimir los conflictos de manera adecuada, formulando a la vez estrategias conjuntas para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales.

Por otro lado, explica este autor, cuando en una escuela no se promueven prácticas útiles para mejorar el clima organizacional, es posible que se genere un ambiente de desconfianza, que se dificulte el desarrollo exitoso del trabajo en equipo, de tal manera que los docentes comienzan a adquirir comportamientos aislados, que impiden el desarrollo de una comunicación asertiva.

Un rasgo esencial que caracteriza a las escuelas que no se preocupan por generar un buen ambiente organizacional, es que se desarrolla entre los docentes una competitividad negativa, pues cada quien se encierra en una actitud defensiva y a nadie le importa en realidad alcanzar de manera conjunta los logros que se propone la institución, pues no se han implementado las estrategias que permitan alinear los objetivos personales a los de la institución (Rivera y Valenzuela 2000).

En un contexto educativo, explican Rivera y Valenzuela (2012), hay una distancia entre aquello que se planifica (los objetivos, las metas y los fines), y lo que se logra (metas institucionales, rendimiento, calidad académica), que se llena por medio de la interacción de muchas variables entre las que se destacan los procesos de comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación y las estrategias de liderazgo. Por lo tanto, establecer las estrategias por medio de las cuales se alcanzan los objetivos planeados en

una institución educativa, depende de la unión de los esfuerzos generados por las directivas, la comunidad docente y administrativa, para lo cual es importante generar unas buenas prácticas de comunicación, y ejecutar una serie de acciones útiles para formular estrategias conjuntas que permitan enfrentar los restos y cumplir con los compromisos a nivel educativo y académico.

2.3.8.- El comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de la organización. Desde hace décadas los directivos han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal.

De acuerdo con Stephen Robbins (1999) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. A su vez, K. Davis y J. Newstrom (1991) manifiestan que es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización. Inferimos, de los conceptos anteriormente señalados, que el objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los

logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional.

El comportamiento organizacional, según Stephen Robbins (1999) es un estudio sistemático, venciendo la creencia de que el comportamiento ocurre al azar. Está causado y dirigido hacia algún fin que el individuo cree, correctamente o no, que es beneficio de sus intereses. Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados - conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen.

El comportamiento organizacional basa su importancia en que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la producción de la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de elevada eficacia para la empresa y para la presente investigación favorable para las universidades en estudio. En el caso particular de las organizaciones, dadas las nuevas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio. Es necesario avanzar de las organizaciones burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente existen son las personas.

2.3.9.-Definición de liderazgo

El término de líder dentro de una organización debe entenderse en el contexto de que las organizaciones requieren de personas que dadas sus cualidades innatas o aprendidas sean capaces de dirigir a un grupo y conseguir metas fijadas en común. Bajo este contexto existen definiciones de liderazgo tales como: “Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos “ (Davis and Newstrom, 1991) “...es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo” (Kotter J.P.1998).

El Diccionario de la lengua española define al liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. En general, las definiciones de liderazgo incluyen cuatro elementos:

- Involucran a otras personas, a los empleados o seguidores.
- Determinan distribuciones irregulares del poder. Por lo general el líder tiene mayor poder, aunque los subordinados le pueden dar forma a este.
- El líder usa el poder para determinar la conducta de los subordinados.
- El liderazgo es una cuestión de valores.

Aunque el liderazgo involucra actividades de carácter administrativo, no debe confundirse liderazgo con administración. Un buen administrador no necesariamente puede poseer capacidad para motivar. Las organizaciones actuales tienden a buscar gerentes que sean buenos administradores y además capaces de motivar a sus empleados.

La importancia del liderazgo radica en que es la base para poder guiar una organización; La supervivencia de esta depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas de esta; La organización puede poseer una buena planificación, pero sucumbir ante la falta de liderazgo y por último, aunque la organización carezca de planificación puede sobrevivir gracias a la presencia de un buen líder.

2.3.9.1.-Tipos de liderazgo y funciones del líder

Una vez definido el concepto de líder y su importancia dentro de una organización como lo es un establecimiento de salud, se deben aclarar las funciones del líder. De esto se desprenden los tipos de líderes existentes, que según la bibliografía revisada podrían clasificarse en cuatro grupos fundamentales:

- El líder autócrata: solo informa.
- El líder persuasivo: convence de sus decisiones.
- El líder consultivo: abierto a la participación en la toma de decisiones.
- El líder participativo: los demás deciden, el solo modera y establece límites.

El nivel de responsabilidad y poder en la toma de decisiones otorgado a los subalternos es lo que diferencia estos tipos de liderazgo. Mientras el autoritario toma toda la responsabilidad en la toma de decisiones, el participativo la descarga en los subalternos. Este último estilo de liderazgo implica un nivel de confianza y capacitación de los subalternos mayor. Implica un nivel de confianza que permite que sean las propias personas las que asuman la responsabilidad de motivarse, el control de sus acciones y convertirse en sus propios guías.

No existen estilos de liderazgo que sean unos mejores que otros. Dependen básicamente de la situación. De ahí surge el concepto de flexibilidad en el tipo de liderazgo: un tipo de liderazgo para cada situación en particular.

El liderazgo dentro de las teorías actuales de las organizaciones es una función que surge de las necesidades de los grupos de trabajo. El grupo tiende a hablar a través del líder, evitando así confusiones en su interior. El líder pasa a ser de esta manera un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades individuales son apreciadas por este en la medida que le son útiles para lograr sus objetivos.

El líder es el encargado de distribuir el poder y las responsabilidades entre sus subordinados. Es el encargado de la toma de decisiones dentro del grupo.

El liderazgo por lo tanto no debe ser una tarea impuesta. No debieran existir los líderes por “título”. El liderazgo en los centros de salud debe ser asumido con vocación de servicio, con sentido de compromiso hacia la comunidad y hacia los funcionarios que trabajan en estos centros y con un sentido de bien superior. De esta manera se evitarían los conflictos que surgen de una mala administración del poder que se desprende del liderazgo.

2.3.9.2.- Liderazgo y trabajo en equipo.

Según los autores consultados, el fracaso de los equipos surge básicamente por no existir planificación, entendida como la falta de organización, dirección y control en los equipos de trabajo. Al planificar incorrectamente no existen objetivos claros por lo que surge la confusión dentro del equipo. En este sentido cobra importancia el surgimiento de líderes negativos, que solo exigen resultados sin mostrar los caminos necesarios para lograrlos. Eso genera desunión del equipo, lo que a su vez provoca la aparición de falta de confianza, comunicación, comprensión y compromiso frente a los objetivos planteados. Por lo tanto, para trabajar en equipo se exigen requisitos, pero también se requiere de habilidades, habilidades que pueden tener las personas en forma innata o adquirirlas con el tiempo. Entre las habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas se señalan: •Respeto •Habilidad de empatía • Habilidad de la inmediatez • Habilidad de la confrontación.

2.3.10.-Trabajo en equipo

Los equipos son grupos de personas que adoptan un papel importante en los procesos de su organización, los cuales buscan encontrar o identificar problemas y/o mejoras en los procesos cotidianos.

En nuestra organización de salud, uno de los pilares fundamentales para implementar el modelo de atención con enfoque familiar es el equipo de salud (avances de la salud familiar en Chile).

El equipo de salud está conformado por el conjunto de individuos que trabajan en el centro de salud, cualquiera sea su área de procedencia (biológica, ciencias sociales, administración).

Se debe entender que existe un equipo de salud cuando un conjunto de individuos que laboran en una misma institución deliberadamente se proponen compartir y servir un propósito común. Esto implica aunar conocimientos, voluntades y poder asumir funciones y responsabilidades. (De consultorio a Centro de Salud).

Un Equipo de salud que trabaja en equipo con éxito necesita algo más que el mutuo acuerdo de trabajar junto, es imprescindible efectuar esfuerzos conscientes de preparación individual y grupal (De consultorio a centro de Salud).

Según la definición del Dr. B. Viel Vicuña el Trabajo en Equipo es un método de trabajo colectivo en que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr un objetivo común u objetivos comunes al realizar una tarea conjunta.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO.

CUADRO N° 01
SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
1.- Siento que mis superiores se preocupan de mi campo personal	11	49	08	35	04	17	00	00	23	100
2.- Estoy dispuesto a trabajar en horario extra al exigido por la ley	09	39	06	26	08	35	00	00	23	100

3.- Recibo estímulos suficientes y oportunos por mi trabajo	02	09	03	13	04	17	14	61	23	100
4.- El trabajo que realizo es importante para la institución	02	09	02	09	04	17	15	65	23	100

Fuente: Elaborado por el autor

Interpretación:

- El 49% siente siempre que el director se preocupa de su campo personal
- El 39% está siempre dispuesto a trabajar en horario extra al exigido por la ley
- El 61% manifiesta no recibir estímulos suficientes y oportunos por su trabajo
- El 65% considera que el trabajo que realiza no es importante para la institución

CUADRO Nº 02
EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS DOCENTES

ÍTEMS										
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En regular acuerdo		En desacuerdo		Total	
5.- Siento identidad y sentido de pertenencia con mi institución.	03	13	06	26	09	39	05	22	23	100
6.- Existe deterioro en las relaciones de trabajo	08	35	04	17	06	26	05	22	23	100
7.- Siento inestabilidad laboral	08	35	07	30	04	17	04	17	23	100
8.- Me siento motivado para trabajar en la Institución	06	26	04	17	13	57	00	00	23	100

Fuente: Elaborado por el autor

Interpretación:

- En el presente cuadro, el 39% siente identidad y sentido de pertenencia con su institución.

- El 35% de los docentes consideran estar totalmente en acuerdo en que existe cierto deterioro en las relaciones de trabajo
- El 35% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que se siente inestabilidad laboral
- El 57 % tiene un regular acuerdo con se siente motivado para trabajar en la Institución

CUADRO N° 03

ACERCA DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
9.- Me identifico con las metas de la Institución	05	22	04	17	05	22	09	39	23	100
10.- Me identifico con los fundamentos de la visión institucional en mi trabajo	04	17	06	26	06	26	07	30	23	100
11.- Me identifico con los valores de la Institución	07	30	04	17	05	22	07	30	23	100
12.- Conozco los fundamentos de la misión institucional de mi trabajo	07	30	04	17	05	22	07	30	23	100

Fuente: Elaborado por el autor

Interpretación

- El 39% de los docentes encuestados manifestó que no se identifica con las metas de la Institución

-El 30% no se identifica con los fundamentos de la visión institucional en mi trabajo

-El 30% no se identifica con los valores de la Institución

-El 30% de los docentes no conoce los fundamentos de la misión institucional de mi trabajo

CUADRO N° 04
GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL

Descripción	MB		B		R		D		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
13.- Como califica usted el liderazgo de su institución?	02	09	04	17	14	61	03	13	23	100
14.- ¿Cuál es su opinión sobre la administración institucional	02	09	12	52	02	09	07	30	23	100
15.- ¿La toma de decisiones institucionales por parte de la autoridad son apropiadas y oportunas?	03	13	06	26	05	22	09	39	23	100
16.- ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre los docentes?	03	13	02	09	14	61	04	17	23	100
17.- ¿Su relación con los demás colegas docentes de la Institución como las conceptúa?	04	17	06	26	04	17	09	39	23	100
18.- ¿Considera que existe solidaridad entre los docentes al asumir un problema institucional?	04	17	09	39	05	22	05	22	23	100

Fuente: Elaborado por el autor.

Interpretación:

-En el presente cuadro N° 04 sobre la percepción conceptual de los docentes acerca de la gestión y el clima organizacional, respecto a la pregunta ¿Cómo califica usted el liderazgo de su institución? el 61% de los docentes encuestados manifestó que las define como regulares.

-Respecto a la pregunta sobre su opinión sobre la administración institucional, el 52% la consideró de bueno.

-En cuanto a la pregunta ¿La toma de decisiones institucionales por parte de la autoridad son para usted apropiadas y oportunas? El 39% respondió que son deficientes.

- ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre los docentes? El 61% lo calificó de regular.

-En cuanto a la pregunta ¿Su relación con los demás colegas docentes de la Institución como las conceptúa? El 39% lo calificó de deficiente.

-El 39% considera que existe solidaridad entre los docentes al asumir un problema institucional. Fue calificado de bueno.

3.2.- DISEÑO DE LA PROPUESTA.

ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO CARISMÁTICO Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16088, CASERÍO BOMBOCA, DISTRITO COLASAY, PROVINCIA JAÉN.

I.- Descripción de la propuesta.

La propuesta del presente trabajo de investigación está direccionada al clima organizacional de la institución educativa N° 16088, del caserío Bomboca, distrito de Colasay, provincia de Jaén. Después de haber realizado un diagnóstico situacional acerca de las estrategias de gestión institucional utilizadas por los directivos en el proceso de gestión y sus implicancias en el clima organizacional; se encontró que en la institución las relaciones interpersonales entre su personal directivo y el docente no existe una fluida comunicación horizontal, dado la presencia de ciertas características

autoritarias en su sistema de gestión institucional. El criterio de un desarrollo institucional integrado es hasta cierto punto inaccesible por la carencia de una identidad institucional, y de un trabajo corporativo que involucre a todos los docentes. Existe en el comportamiento docente una actitud de falta de identidad y convicción institucional siendo incoherentes con los objetivos institucionales. La desconfianza, la subordinación y el conflicto destacan como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa. De otra parte, en lo concerniente a la satisfacción laboral, algunos docentes realizan sus actividades sin motivación intrínseca. Existe un clima laboral carente de un verdadero compañerismo y de ayuda solidaria entre los docentes; se percibe que varios docentes son renuentes al trabajo de integración institucional; el estilo de trabajo institucional es segmentado e individualista, no hay trabajo en equipo. Esto se debe en gran parte a la insatisfacción que presentan, pues, no se sienten a gusto con el ambiente institucional en el que laboran. En esta perspectiva, el reto de la dirección es orientar a la institución hacia un clima horizontal, participativo, agradable, para que todos los docentes sin excepción se sientan a gusto en la organización, a fin de que desempeñen con responsabilidad sus funciones, donde sus relaciones de convivencia les permitan interactuar con los demás en una oportunidad de diálogo, con aceptación de diferencias, construcción de consensos y también la aceptación de desacuerdos. Considerando la anterior, se propone unas estrategias de gestión institucional participativa con enfoque transformador, las cuales se sustentan en los aportes del liderazgo carismático según J. Conger; teoría el liderazgo transformacional de Burns y Bass; la teoría del clima organizacional de Ramsés Likert; la teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House; y el modelo organizacional de “seis cajas” de Marvin Weisbord;

Justificación

La relevancia de este tema es bastante importante ya que el tema del clima laboral no se tiene en cuenta en las instituciones educativas de la provincia de Jaén, y los significados que se han venido construyendo hasta el momento sobre este tema dejan ver que la motivación, el liderazgo y el

trabajo en equipo son deficientes afectando el clima laboral, teniendo en cuenta que si éste no está dentro de una estructura clara y organizada, con manuales de funciones en los que se planteen también las interacciones entre los diferentes equipos, entonces la estructura organizacional se verá afectada; como dice el modelo organizacional de las “seis cajas” de Marvin Weisbord; los procesos sufrirán demoras, las percepciones de liderazgo de los gerentes y directivos no será la mejor en eficiencia y efectividad, el rendimiento productivo puede variar, etc. La importancia del estudio de esta problemática radica en que se hacen reflexiones y análisis del clima laboral y su relación con el liderazgo carismático y transformacional teniendo en cuenta que el clima laboral afecta a todos los docentes de una organización en su motivación, trabajo en equipo y liderazgo. Además, influye según Burns y Bass (1989:183) en las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

3.1 Objetivo general.

Proponer estrategias de liderazgo carismático y transformacional para mejorar el clima laboral en la institución educativa N° 16088 del caserío Bomboca, distrito de Colasay, provincia de Jaén.

3.2 Objetivos específicos:

- 1.- Caracterizar los significados de clima laboral de todos los docentes de la institución educativa N° 16088 del caserío Bomboca, distrito de Colasay, provincia de Jaén.
- 2.- Determinar la relación existente entre las estrategias de liderazgo carismático y transformacional y el clima laboral de la institución educativa N° 16088 del caserío Bomboca, distrito de Colasay, provincia de Jaén.
- 3.- Proponer estrategias de intervención que permitan capacitar a los diferentes actores sociales de la institución educativa N° 16088 buscando el mejoramiento del clima laboral.

Calendario de la propuesta

En la tabla número uno se presenta un calendario donde se muestran los temas centrales y los objetivos de la propuesta

Semana	Tema	Objetivo
I	Diagnóstico situacional. (Aplicando el modelo organizacional de “seis cajas” de Marvin Weisbord)	Identificar las variables que afectan el clima Organizacional de los docentes y administrativos de la institución educativa N° 16088 del caserío Bomboca, distrito de Colasay, provincia de Jaén.
II	Diagnóstico situacional. (Aplicando el modelo organizacional de “seis cajas” de Marvin Weisbord)	Identificar los componentes de las “seis cajas” que afectan el clima organizacional dentro de la labor como docente.
III	Desarrollo de los objetivos-misión-visión Institucional (Desarrollo de la teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House)	Identificar los conocimientos que tiene el grupo de trabajo sobre el clima laboral, y los factores que asocian comúnmente a este concepto, a través del desarrollo de una encuesta.
IV	Taller de liderazgo y motivación laboral Teoría del clima organizacional de Renses Likert)	Reconocer la importancia de la motivación en un entorno laboral, y construir grupalmente una serie de estrategias útiles democrático-participativas para poder mantener motivado al equipo de trabajo.
V	Taller relaciones interpersonales y comunicación Teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass/ Teoría liderazgo carismático de J. Conger	-Reflexionar en torno a las prácticas y actitudes que cada persona debe desarrollar para que se generen unas buenas relaciones Interpersonales y una comunicación efectiva. -Identificar cuáles son las estrategias que se deben aplicar en la institución para premiar y bonificar el buen desarrollo de las actividades por parte de los trabajadores.
VI	Taller Liderazgo-reconocimiento de las labores destacadas Plenaria	Analizar las cualidades que debe tener un líder al interior de un entorno académico. Precisar los principales hallazgos problemáticos y las posibles soluciones; a partir de la implementación y desarrollo de la propuesta para mejorar el clima laboral.

Fuente: Construcción del autor.

Desarrollo de los talleres.

Los talleres que se desarrollan para cumplir con los objetivos en cada uno de los temas abordados, se dividen en tres partes:

a.-Primera parte: Discusiones entre los docentes-participantes, con el fin de determinar los principales problemas de la institución; fortalecer los conocimientos previos que tienen sobre los aspectos que favorecen un adecuado clima laboral.

b.-Segunda parte: Desarrollar cuestionarios generando reflexiones sobre las prácticas y estrategias útiles para mejorar el clima laboral.

c.-Tercera parte: Desarrollar actividades lúdicas para dinamizar los procesos mediante los que se analizan e interpretan los factores clave que se involucran al clima organizacional.

Estructura de la propuesta

-El contenido de esta propuesta de mejora laboral, busca generar nuevos horizontes para la solución de los problemas que afectan el clima organizacional de la institución, orientando, además, a los directivos sobre cómo se debe llevar a cabo la implementación de las actividades.

-A continuación, se definen los instrumentos de seguimiento, que serán útiles para analizar los resultados de los talleres; y por último se definen las estrategias y se diseñan los talleres para cada una de las categorías de Motivación, Comunicación, Reconocimiento de las labores destacadas y Liderazgo, que en conjunto componen la propuesta de mejora para generar un mejor clima laboral al interior de la institución educativa N° 16088 del caserío Bomboca, distrito de Colasay, provincia de Jaén.

Proceso de implementación

Para cada taller se esperan obtener resultados a partir de tres instrumentos de seguimiento, con el fin de poder determinar la utilidad y el impacto de cada una de las actividades desarrolladas, y reconocer las estrategias que se construyen grupalmente para mejorar los factores relacionados al clima laboral. Dichos instrumentos corresponden a cada una de las sesiones que componen los talleres.

Parte del taller	Instrumento de seguimiento	Descripción
Dinámica de discusión grupal	Resumen de las ideas principales	En esta parte del taller, el encargado toma nota de las ideas más relevantes que fueron expuestas por los participantes, así como de las conclusiones a las cuales llegaron cada uno de los grupos docentes participantes
Cuestionario escrito	Respuestas escritas de cada uno de los participantes	Las respuestas de cada participante a los cuestionarios son una fuente valiosa de análisis para poder comprender sus conocimientos sobre las estrategias y las prácticas que favorecen un adecuado clima laboral.
Actividades lúdicas	Resultado final de la actividad	Según las características de la actividad que se plantee, se debe llegar a un resultado final, que puede ser un dibujo, un escrito o una cartelera que explique la manera en que el grupo de docentes participantes entiende y asimila los distintos factores relacionados al clima laboral.

Fuente: Construcción del autor

A: Estructura de la gestión institucional



- a.- En la Institución educativa N° 16088 ¿Se aprovecha al máximo los recursos con que cuenta la institución (Económicos, humanos, infraestructura, etc.) para generar un servicio educativo de calidad y generar un buen impacto en el caserío Bomboca y la comunidad de Colasay?
- b.- ¿Como docente tiene conocimiento de la misión y la visión de la institución educativa?
- c.- ¿Desde un principio, tuvo conocimiento y le explicaron las reglas y normas que rigen en la institución educativa?
- d.- ¿En la actualidad porque tipo de problemas atraviesa la institución educativa?
- e.- ¿Como docente se identifica y siente compromiso con su trabajo docente?
- f.- ¿Considera que el buen desempeño en su trabajo ayuda mejorar la calidad del servicio educativo de su institución?

2.- ESTRUCTURA:

¿Cómo nos dividimos el trabajo?

- a.- ¿En su trabajo docente considera que los realiza con eficiencia y eficacia?
- b.- ¿Siente satisfacción al desarrollar sus labores institucionales?
- c.- ¿Si le ofrecen desarrollar las tareas de otro colega, aceptaría realizarlas como colaboración institucional?
- d.- ¿Considera que existe equidad en la distribución de las funciones institucionales?

3.- RELACIONES:

¿Cómo es el clima social entre los docentes?

- a.- ¿Considera que la gestión institucional es apropiada para la conducción de la institución educativa N° 16088?
- b.- ¿Considera que su Director hace todo lo posible para dar solución a los problemas institucionales que se presentan?
- c.- ¿Considera que la relación laboral con sus demás colegas es óptima que provoca un buen equipo de trabajo?
- d.- ¿Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo?
- e.- ¿Su Director o jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable

4.- RECOMPENSAS:

¿Cuáles son los incentivos por el desempeño laboral docente?

- a.- ¿Considera usted que se debe promover una política de reconocimientos o recompensas por el desempeño laboral?
- b.- ¿Considera que si se fomenta una política de incentivos o recompensas mejorará la calidad del servicio docente tanto en lo administrativo como académico?
- c.- ¿Le agradaría que lo feliciten y le otorguen un diploma por mejorar en su labor docente?
- d.- ¿Le agradaría más que le otorguen un premio en especie, en dinero por mejorar en su labor docente?

5. LIDERAZGO:

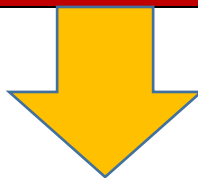
- a.- ¿Su Director le brinda apoyo necesario para desempeñar bien su trabajo
- b.- ¿Considera que el director tiene las características de un líder carismático y transformador?
- c.- ¿Su director o jefe inmediato le ayuda a resolver sus problemas de trabajo

- d.-¿En la institución educativa se fomenta innovaciones, mejoras logísticas, alianzas estratégicas con otras instituciones de la comunidad de Bomboca o Colasay?
- e.- ¿Los directivos de la institución le proporciona la información académica y administra cuando le es necesaria?

6.- MECANISMOS ÚTILES:

- a.- ¿Se cuenta en la institución con la tecnología e infraestructura apropiada?
- b.- ¿Existe buena comunicación entre sus colegas de trabajo?
- c.- ¿Se siente motivado en tu trabajo?
- d.- ¿Cuenta con la tecnología necesario para realizar su trabajo
- e.- ¿Se le da algún tipo de orientación o capacitación para poder realizar su trabajo correctamente?

FASE II: PLAN DE INTERVENCIÓN **DESARROLLO DE LOS TALLERES**



Taller N° 01: Motivación docente

La motivación docente debe basarse en reconocer la autonomía de cada uno de los docentes integrantes que la componen, y en comprender sus valores individuales para alinearlos a la misión institucional y a las estrategias productivas de la institución, potenciando una relación de interdependencia a través de la cual los éxitos académicos e institucionales sean sentidos por el equipo de trabajo como triunfos propios, conjugando de esta manera las finalidades de ambos.

-Generar reconocimientos institucionales o estímulos extrínsecos para los docentes, que les permita reconocer que sus actividades educativas son

valiosas para el desarrollo de la institución educativa N° 16088, y que su función es clave para alcanzar las metas propuestas a nivel general.

-Asegurar que el trabajo proponga nuevos retos para docentes, que se les capacite continuamente con la intención de mejorar sus conocimientos y la manera en que logran aplicarlos para satisfacer los objetivos de la institución educativa N° 16088 del caserío Bomboca, distrito de Colasay, provincia de Jaén.

Tabla N° 01
Taller motivación.

TEMA: <u>MOTIVACIÓN</u> Objetivo: Reconocer la importancia de la motivación en un entorno laboral Lugar: Aula de clases Recursos: 4 pliegos de cartulina o de papel periódico, marcadores, colores y lápices		
Proceso metodológico		
DISCUSIÓN	CUESTIONARIO	ACTIVIDAD LÚDICA
En mesa redonda los docentes participantes discuten cuál es la importancia de la motivación y qué clase de estrategias se podrían implementar en la institución para mejorarla.	Individualmente, los participantes responden unas preguntas sobre el tema	Se dividen en grupos de 4 personas, y cada grupo realiza una cartelera exponiendo las estrategias que se implementan en el aula de clase para motivar a los alumnos.
Fase de discusión. <u>En primer lugar:</u> -El grupo de docentes se reúne formando una mesa redonda. -La persona que dirige la actividad explica que el taller se basa en reconocer cuál es la importancia de la motivación, y cuáles son las estrategias que se pueden aplicar en la institución para mantener al personal motivado.	Fase de cuestionario. Cada uno de los integrantes responde por escrito el siguiente cuestionario, para lo cual tendrá un tiempo máximo de media hora: <div style="background-color: yellow;"> 1. Defina en una frase qué significa la motivación en el trabajo. 2. ¿Qué tan importantes son los incentivos para mantener a las </div>	Fase de actividad lúdica. <u>En primer lugar:</u> se conforman tres grupos de cuatro personas, y se les indica que cada uno debe realizar una cartelera en la que se expongan cuáles son las principales estrategias que se deben utilizar al interior del aula de clases para mantener motivados a los alumnos en medio de sus procesos de aprendizaje.

<p><u>En segundo lugar:</u> Cada una de las personas manifiesta cuáles son sus intereses en torno al tema de la motivación, y por qué creen que es un factor relevante que se debe tener en cuenta para poder generar un adecuado clima laboral en la institución.</p> <p><u>En tercer lugar:</u> Se elabora una lista de los aspectos y estrategias que deben ser considerados al interior de la institución, para mantener motivados a los trabajadores.</p>	<p>personas motivadas, y por qué?</p> <p>3. ¿Se siente o no motivado para realizar sus actividades cotidianas en la institución?</p> <p>4. ¿Cómo podría mejorar la motivación en la institución?</p> <p>5. ¿Cuál es la importancia de la motivación para favorecer un adecuado clima laboral?</p> <p>6. ¿Qué estrategias emplea usted para mantener motivado al grupo de estudiantes que tiene a su cargo, y para ayudar a generar un ambiente de trabajo adecuado entre sus compañeros?</p>	<p><u>Se les da 15 minutos a los grupos:</u> Para que realicen la cartelera.</p> <p><u>Luego de ello:</u> Una persona de cada grupo pasa a exponer la cartelera, para por último identificar cuáles son las estrategias que fueron comunes en todos los grupos, generando así una reflexión general sobre la importancia de motivar a las personas para que se desempeñen de una manera más eficaz, ya sea en un entorno laboral o académico.</p>
--	--	---

Taller N° 02: Relaciones interpersonales y comunicación

- a.-Realizar un diagnóstico por medio del cual se analice el estado actual de la comunicación en la institución, lo cual puede realizarse a través de reuniones en las que los trabajadores expongan qué tan buenas son sus relaciones, y qué tan oportunos y relevantes son los espacios que se generan desde la institución para promover el intercambio de ideas y conocimientos.
- b.-Realizar jornadas pedagógicas y actividades extracurriculares en las cuales los miembros del equipo de trabajo tengan la oportunidad de relacionarse y de conocerse en espacios distintos a las instalaciones de la institución, con el fin de que puedan reconocer distintas facetas de sus compañeros.
- c.-Promover una cultura comunicacional que privilegie la participación crítica de los miembros de la institución frente a la información que circula en la misma.
- d.-Se debe incentivar la toma de decisiones grupal, con la intención de compartir conocimientos que permitan enfrentar situaciones determinadas, fomentando a la vez la participación y la opinión de todo el personal, para promover de esta forma un mayor compromiso, confianza y responsabilidad.

Tabla N° 02
Taller relaciones interpersonales

TEMA: Relaciones interpersonales y comunicación Objetivo: Reconocer la importancia de una comunicación adecuada y efectiva para poder alcanzar los distintos objetivos que se plantean en la institución Lugar: Aula de clases Recursos: Hojas de papel. Colores. Marcadores. Lápices. Dos dibujos grandes que incluyan varios elementos, figuras y colores		
Proceso metodológico		
DISCUSIÓN	CUESTIONARIO	ACTIVIDAD LÚDICA
En mesa redonda los participantes discuten qué clase de prácticas y comportamientos labores garantizan una sana comunicación y unas buenas relaciones interpersonales.	Individualmente, los participantes responden 6 (seis) preguntas sobre el tema.	Los participantes realizan 2 dibujos a partir de la descripción de un voluntario, en el primer caso a partir de una comunicación indirecta, y en el segundo por medio de una comunicación directa.
Fase de discusión El grupo se reúne formando una mesa redonda. La persona que dirige la actividad explica que el taller se basa en reconocer la importancia de la comunicación y de unas adecuadas relaciones interpersonales, definiendo además las estrategias que se	Fase de cuestionario. Cada uno de los integrantes responde por escrito el siguiente cuestionario, para lo cual tendrá un tiempo máximo de media hora:	Fase de actividad lúdica. <u>Primera parte</u> 1. Se le da una hoja con un dibujo "A" a un voluntario, quien debe describirlo a todo grupo, explicando con detalles las cualidades, medidas, colocación, colores y trazos. La condición en esta primera parte es que

pueden aplicar en la institución para generar una comunicación eficaz.

Luego de ello, se propone una discusión entre los participantes sobre los elementos que favorecen una buena comunicación en el entorno laboral, y el conjunto de prácticas y acciones que facilitan el desarrollo de unas adecuadas relaciones interpersonales. El moderador debe tomar nota sobre las ideas principales y conclusiones a las que se llegue a través de la discusión.

1. ¿Por qué cree que es importante una buena comunicación al interior de la institución?

2. ¿Cómo se pueden favorecer unas buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores?

3. ¿Cuáles son los factores que comúnmente impiden el desarrollo de una adecuada comunicación en su trabajo?

4. ¿Qué estrategias podría aplicar la institución para fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación?

5. ¿Siente que la comunicación actual que se ha generado entre su grupo de trabajo es adecuada o no, y por qué?

6. ¿Usted se esfuerza por mantener unas buenas relaciones con sus compañeros, y qué ha hecho para lograrlo?

solamente el voluntario puede hablar, y debe hacerlo de espaldas a sus compañeros. El dibujo nunca puede ser visto por el grupo.

2. Después de la descripción realizada por el voluntario, cada uno de los demás participantes deben realizar un dibujo según dicha descripción, y se tomará el tiempo desde el momento en que inician hasta que los terminan.

Segunda parte.

1. Se le entrega una hoja con un dibujo "B" al mismo voluntario, quien vuelve a narrarlo al grupo con toda exactitud. A diferencia de la primera parte, el voluntario se coloca de frente al grupo, y los participantes pueden hacer todas las preguntas que consideren necesarias.

2. Después de la descripción realizada por el voluntario, los demás participantes nuevamente realizan un dibujo según dicha descripción.

Tercera parte.

1. Se compara el tiempo utilizado en la realización del primer y el segundo dibujo.

2. Se comparan los dibujos de los grupos con los originales para mostrar y analizar los aciertos entre el primer sistema de comunicación y el segundo.

3. Se compara la vivencia del grupo en el primero y segundo dibujos.

4. Se hace una reflexión teórica sobre las ventajas y desventajas de cada sistema, en donde cada participante explique las ventajas y las desventajas de cada uno de ellos.

		<p>5. Por último, se desarrolla un análisis y discusión para determinar cómo se puede aplicar lo aprendido a los procesos cotidianos de comunicación que los participantes sostienen entre ellos mismos, con el fin de que puedan cuestionarse qué tan buenas son sus prácticas comunicativas, y de qué manera afectan el desarrollo de unas sanas relaciones interpersonales. Es importante que al comienzo se elija a un voluntario para que tome nota de las principales ideas que se desarrollan en este análisis, pues además de los dibujos, éste será el resultado final de la actividad, que permitirá determinar cuál es la relevancia en la institución de una adecuada comunicación para favorecer un buen clima laboral.</p>
--	--	--

Taller N° 03: Reconocimiento de las labores destacadas

a.-Incentivar el desarrollo de iniciativas por parte de los docentes, como proyectos pedagógicos, programas culturales, científicos o deportivos, por medio de distintos tipos de bonificaciones que los motiven a desarrollar y crear alternativas pedagógicas para desarrollar los temas del currículo con los estudiantes.

b.-Premiar la puntualidad de los trabajadores con salidas temprano, en los días en que sea posible. Identificar claramente los resultados que los subordinados tratan de obtener en el trabajo. Recompensar por su alto desempeño y por el logro de metas con los beneficios que él desea, quitar los obstáculos para un desempeño más alto y mostrar confianza hacia ellos.

c.-Capacitar constantemente a los empleados en diferentes temas que les permitan mejorar el desarrollo de sus funciones como docentes, teniendo la oportunidad de asistir a seminarios, conversatorios y cursos, lo cual servirá

no sólo para que potencien y profundicen sus conocimientos, sino también para que se sientan más motivados en el trabajo.

Taller N° 03

Taller reconocimiento de las labores destacadas

TEMA: RECONOCIMIENTO DE LAS LABORES DESTACADAS.

Objetivo: Reconocer colectivamente las cualidades de cada uno de los miembros del grupo.

Lugar: Aula de clases

Recursos: Hojas de papel. Colores. Marcadores. Lápices, Colores

Proceso metodológico

DISCUSIÓN	CUESTIONARIO	ACTIVIDAD LÚDICA
En mesa redonda los participantes discuten la importancia de reconocer las cualidades de los demás en medio de un entorno laboral.	Individualmente, los participantes responden 6 (seis) preguntas sobre el tema.	Cada uno de los participantes realiza un dibujo sobre sí mismo, con el fin de que los demás destaquen las cualidades del mismo y le den una calificación.

Fase de discusión.	Fase de Cuestionario.	Fase de actividad lúdica.
<p>El grupo se reúne formando una mesa redonda. La persona que dirige la actividad explica que el taller se basa en reconocer las cualidades de los demás, y las razones por las que es importante que se premien y se bonifiquen las acciones destacadas en un entorno laboral.</p> <p>Luego de ello, se propone una discusión entre los participantes sobre la importancia de reconocer y apreciar las cualidades de los miembros de un grupo de trabajo, así como de las labores destacadas al interior de un entorno laboral, para lograr incentivar a las personas a que continúen desarrollando sus actividades y funciones con el mayor empeño posible. El moderador debe tomar nota sobre las ideas principales y conclusiones a las que se llegue a través de la discusión.</p>	<p>Cada uno de los integrantes responde por escrito el siguiente cuestionario, para lo cual tendrá un tiempo máximo de media hora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Ha recibido algún tipo de premio o reconocimiento por su desempeño en la institución académica? 2. ¿Siente que ha habido casos en los que su trabajo y su desempeño no es reconocido por la institución? Si es el caso, mencione un ejemplo. 3. ¿Qué estrategias se podrían desarrollar para premiar e incentivar las labores destacadas? 4. ¿Qué clase de beneficios o incentivos le gustaría recibir por el desempeño destacado de sus funciones? 5. ¿Bonificar e incentivar las labores destacadas genera una mayor motivación entre los trabajadores? Justifique su respuesta. 6. ¿Cómo premia usted el desarrollo de trabajos o tareas destacadas por parte de sus estudiantes, y por qué razones opina que es importante incentivar a los alumnos en el aula de clase? 	<p>En el inicio de la actividad, se propone una discusión en torno a la forma en que se reconocen las labores destacadas en la institución, y sobre las estrategias que se podrían utilizar para premiar las buenas acciones e iniciativas de los trabajadores.</p> <p>Se espera que de esta discusión se produzca un documento que condense las ideas principales, y el conjunto de estrategias que fueron propuestas por el grupo. Luego de la discusión, se procede a desarrollar la siguiente actividad.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los participantes se forman en una mesa redonda, y cada uno debe expresar en voz alta cuáles son las principales cualidades personales y laborales de la persona que tiene al lado, hasta que todos hayan hecho lo mismo. 2. Se analizan cuáles son las principales cualidades del grupo, y se discute cuál es la importancia de ellas para generar un adecuado clima organizacional 3. Se solicita a los participantes que representen en forma gráfica cualquiera de estos conceptos: a) Mi vida pasada. b) Mi presente. c) Mi futuro. 4. Se permite que realicen el dibujo durante 20 minutos sobre el aspecto que hayan

		<p>elegido (vida pasada, presente, futuro).</p> <p>5. Una vez terminados los dibujos, que deben estar marcados con el nombre de la persona que los hizo, se reparten aleatoriamente entre los participantes de tal manera que nadie reciba su mismo dibujo.</p> <p>6. Cada quien expone al grupo al dibujo que recibió, resaltando las cualidades del mismo, interpretando lo que expresa y poniéndole al final una calificación sobre 10.</p> <p>7. Al final, se realiza una discusión grupal en la cual se planteen las siguientes preguntas: ¿Cómo se sintieron al tener que calificar el dibujo de otra persona? ¿En qué criterios se basaron para realizar dicha calificación? 65 ¿Qué tan difícil fue resaltar y explicar las cualidades de los dibujos? ¿Por qué es importante que otras personas reconozcan la calidad del trabajo que se realiza?, y ¿Por qué es importante que además de que el trabajo sea reconocido, también sea premiado?</p>
--	--	--

Taller N° 04: Liderazgo carismático y transformacional

-Las directivas deben crear grupos de trabajo para la solución de conflictos, y también para crear un mejor clima laboral, en el que se identifiquen las fortalezas y habilidades de los empleados, y se reconozcan las fallas y debilidades que se cometen, diseñando acciones que permitan solucionarlos de manera rápida y eficaz.

-Según Piconero, es importante incentivar la retroalimentación, realizando reuniones con los empleados en donde se estudien los proyectos y actividades que se han desarrollado, analizando el cumplimiento de metas y las diferentes dificultades que se han presentado a nivel académico e institucional.

-Se deben desarrollar reuniones periódicas en las cuales los trabajadores de la institución tengan la posibilidad de evaluar la gestión de las directivas, identificando así las estrategias y acciones que se deben desarrollar para promover unos mejores procesos de liderazgo.

-Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.

Taller N° 04

Liderazgo carismático y transformacional

TEMA: Liderazgo carismático y transformacional

Objetivo: Identificar las características y cualidades que deben tener los líderes de una institución educativa en un entorno académico.

Lugar: Aula de clases

Recursos: Hojas de papel. Colores. Marcadores. Lápices, Colores

Proceso metodológico

DISCUSIÓN	CUESTIONARIO	ACTIVIDAD LÚDICA
En mesa redonda los docentes participantes discuten cuáles son las cualidades que debe	Individualmente, los participantes responden 6 (seis) preguntas sobre el tema.	Se realizan dos grupos y se propone una discusión, con el fin de que un voluntario de cada grupo observe a quién se dirigen

tener un líder en un entorno académico.		más sus compañeros, para luego preguntarles por qué razones se dirigían más a él, identificando así las características de un líder
<p>Fase de Discusión.</p> <p>En primer lugar, el grupo se reúne formando una mesa redonda. La persona que dirige la actividad explica que el taller se basa en reconocer las características de un buen líder, además de la importancia de unos adecuados procesos de liderazgo para el buen clima laboral de la institución.</p> <p>Posteriormente, cada una de las personas manifiesta cuáles son sus opiniones en torno al tema del liderazgo, y por qué creen que es un factor relevante que se debe tener en cuenta para poder generar un adecuado clima laboral en la institución.</p>	<p>Fase de cuestionario.</p> <p>Cada uno de los integrantes responde por escrito el siguiente cuestionario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántos líderes puede identificar en la Institución, y cuáles son sus funciones? 2. ¿Qué características debe tener un líder en una institución educativa? 3. ¿Le parece que existen unos buenos procesos de liderazgo en la institución y por qué? 4. ¿Los trabajadores tienen una comunicación directa con las directivas, por medio de las cuales puedan sugerir opiniones y puntos de vista? 5. ¿Qué clase de estrategias se podrían aplicar para mejorar el liderazgo en la institución? 6. ¿Cuál es la importancia de unas buenas prácticas de liderazgo para favorecer un adecuado clima laboral? Luego de que las personas responden estas preguntas, se socializan las respuestas con la intención de generar una discusión sobre el liderazgo y las cualidades que deben tener los líderes en una institución educativa. 	<p>Fase de actividad lúdica.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se solicita que los participantes se dividan en dos grupos de seis, y se selecciona a un miembro de cada subgrupo, pidiéndole que salga del salón por unos momentos. 2. El organizador de la actividad se reúne en forma privada con las personas que salieron del salón y les indica que su papel será el de observadores. Les pide que al regresar al salón se sienten a un lado de su equipo, y, se fijan, cuál es el participante a quien se dirigen una mayor cantidad de veces los demás durante la conversación que van a desarrollar. 3. El organizador y los observadores regresan al salón. 4. Se indica a los subgrupos que tendrán 15 minutos para discutir sobre un tema de interés general, puede ser sobre alguna noticia importante que se esté desarrollando en la actualidad. 5. Los subgrupos discuten sobre el tema. 6. Al pasar el tiempo fijado, se reúnen a los participantes y se pide a los observadores de cada subgrupo que expliquen a cuál de los miembros de cada uno se dirigió una mayor cantidad de veces el resto de los integrantes. Con base a los comentarios del observador, se le pregunta a los participantes de cada subgrupo: ¿Por qué te dirigiste a él en la conversación?, con el fin de descubrir los aspectos positivos

		<p>que hacen a una persona ser vista como líder.</p> <p>7. Se guía un proceso para que el grupo analice cómo se puede aplicar lo aprendido en su trabajo</p>
--	--	--

Implementación de la propuesta

En este numeral se exponen los resultados de los talleres que se realizaron con los participantes, en torno a las cuatro variables claves, que componen el clima organizacional, que son la motivación, las relaciones interpersonales y la comunicación, el reconocimiento de las labores destacadas, y el liderazgo carismático y transformacional. Para poder analizar las ideas y opiniones de los integrantes en relación a dichos factores, en primer lugar, se presentan los resultados de la discusión y las respuestas de los cuestionarios para cada uno de ellos, y en segundo lugar los resultados de las actividades lúdicas.

CONCLUSIONES

- 1.-** Se puede percibir que en el clima de la Institución educativa N° 16088, del caserío Bomboca, del distrito de Colasay, provincia de Jaén, región Cajamarca, no existe una apropiada convivencia institucional, la gestión institucional está divorciada de los protagonistas esenciales de la institución que son el docente y el alumnado. Existe un clima laboral carente de un verdadero compañerismo y de ayuda solidaria entre los docentes; no se motiva al personal docente a mejorar la calidad del servicio educativo prestado, y menos aún a propulsar valores morales e institucionales entre sus integrantes.
- 2.-** El modelo diagnóstico de las seis casillas de Marvin Weisbord contribuye a determinar los principales problemas de la institución, así como busca generar nuevos horizontes para la solución de los problemas que afectan el clima organizacional de la institución.
- 3.-** El liderazgo institucional está asociado a cuatro categorías centrales del clima organizacional: La motivación, comunicación, reconocimiento de las labores destacadas y el liderazgo carismático y transformacional
- 4.-** El liderazgo institucional en su relación de interdependencia con la motivación, contribuye a comprender los valores individuales, alinearlos a la misión institucional y a las estrategias académicas de la institución destacando a la motivación como clave para alcanzar las metas propuestas a nivel institucional.
- 5.-** Las relaciones interpersonales y la comunicación son las categorías centrales del clima organizacional que promueven una cultura comunicacional que privilegia la participación de los docentes de la institución; se incentiva la toma de decisiones grupal, y se promueve mayor compromiso, confianza y responsabilidad institucional
- 6.-** El taller sobre la categoría del reconocimiento de las labores destacadas, incentiva el desarrollo de iniciativas académicas por parte de los docentes, premia la puntualidad y la responsabilidad social de los docentes, capacita

constantemente a los docentes en diferentes temas que les permitan mejorar el desarrollo de sus funciones como docentes.

7.- El liderazgo carismático y transformacional mejora el clima laboral, identifica las fortalezas y debilidades de los docentes, diseña acciones grupales pro-institucionales de manera rápida y eficaz.

RECOMENDACIONES

1.-El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque determina la situación real de las necesidades, problemas y expectativas de los docentes, a través del diagnóstico organizacional aplicando el modelo organizacional de “seis cajas” de Marvin Weisbord; sino también, contribuye a viabilizar una nueva concepción de gestión organizacional, a través del liderazgo carismático y transformacional.

2.- El presente trabajo de investigación es importante porque refleja el gravitante rol del liderazgo carismático y transformador en las instituciones educativas en general y en la institución educativa N° 16088, del caserío Bomboca, en particular ya que cohesiona a los docentes bajo una sola perspectiva, cual es, los objetivos y la misión y visión institucional

BIBLIOGRAFÍA

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

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

Arias, F. y Heredia. V. 2002; Administración de recursos humanos. (6ª Ed.). México: Trillas.

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

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

Bolívar-Botía, Antonio, 2010; ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. Universidad de Granada, España.

Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidades. Madrid: La Muralla.

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

Berbel, G. Manual de Recursos Humanos, Diez programas para la gestión y desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Ecoe ediciones segunda edición abril 2006.

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

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

Barber, M.y Mourshed, M. (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos.

Bastidas M. Estrada Juan Carlos, 2001; Clima organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios públicos, <http://www.monografias.com>.

Espinoza E, Zarazúa J. 2000; Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional”, México.

Fernández de Pinedo; Ignacio; 2003; Construcción de una escala de actitudes tipo Likert. Ldo. Ciencias Políticas y Sociología; Centro de Investigación y Asistencia Técnica; Barcelona, España

García, V., Romerosa, M. M., y Lloréns, F. J. (2007). Liderazgo Transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vol.16, N°4, págs. 25-46.

González, J; Rodríguez, Y. 2014; Marco epistemológico de la gestión. Posibilidades pedagógicas en la educación superior. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, Buenos Aires, Argentina.

Gnecco G., Lucero S., Bassi A., Loncomilla R. 2003, Trabajo en equipo y liderazgo. Santiago de Chile,

Giroux, Henry y Flecha, Ramón. 1992; Igualdad educativa y diferencia cultural. El Roure Editorial S.A. Barcelona España.

Likert, R; 1994; El factor humano en la empresa: su dirección y valoración, Deusto, Bilbao.

Likert, R; 1965; Un nuevo método de gestión y dirección, Deusto, Bilbao

Likert, R. 1976, La organización Humana. Mc: McGraw hill.

La Pierre, Laurent., 2011; Gerenciar es Crear. Cátedra sobre Liderazgo, Pierre-Péladeau en HEC Montréal, Canadá

Méndez Álvarez C. -2007; Clima organizacional en Colombia – Un método de análisis para su intervención. Editorial UOC.

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

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

Meneses A., 2005; Liderazgo y trabajo en equipo. <http://www.monografias.com>.

Ponce de León A. 2003; Liderazgo. <http://www.monografias.com>.

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

Touraine, A., y Khosrkhavar, F. (2002). A la búsqueda de sí mismo. Diálogo sobre el sujeto. Barcelona,: Paidós. España

Werther (2008); El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNI, revista; Vol. 1, nº3. Universidad de Viña del Mar, Chile

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

ANEXO

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO LIKERT

-Elaboración del cuestionario Likert a ser aplicado a los 23 docentes y al director de la Institución Educativa N° 16088; del caserío Bomboca, del distrito de Colasay, provincia de Jaén, región Cajamarca.

-El cuestionario está desarrollado en base al diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord, (1993) que comprende 24 ítems, y cinco niveles de respuestas, los mismos que a su vez están subdivididos en 6 tipos de componentes o cajas.

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

Elaboración del Instrumento-Cuestionario

(En base a la Escala Likert)

Componente o Caja	Ítems Likert	Niveles de respuestas				
		T.A.	A	I	D	T.D.
Propósito ¿Dentro de qué "institución" nos encontramos?	1.- Si el director de la institución educativa le delegara a usted alguna responsabilidad institucional; ¿La aceptaría y cumpliría a cabalidad? 2.- Tiene usted claro el concepto de ¿Adónde se dirige la Institución educativa 3.- El director de la I.E. comunica a la plana docente de los propósitos y proyectos de la institución? 4.- Podría usted dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? 5.- Considera que usted aporta adecuadamente y con convicción a conseguir los propósitos académicos de la I.E.? 6.-Tiene usted conocimiento de la misión y visión de la institución? 7.- Considera importante cultivar la misión institucional en todos los miembros de la institución? 8.- -Considera que para elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos de la I.E. el papel de la misión es muy importante?					

<p>La estructura ¿Cómo nos dividimos el trabajo?</p>	<p>9.- Conoce usted la estructura orgánica de su institución educativa?</p> <p>10.- Considera usted que el organigrama institucional está bien estructurado y cumple adecuadamente con los servicios académicos que brinda?</p> <p>11.- El director de la I.E. sabe determinar las responsabilidades y las funciones que deben cumplir los docentes?</p>					
<p>Las relaciones ¿Existe coordinación entre los docentes?</p>	<p>12.- Existe una buena comunicación y ayuda entre los docentes?</p> <p>13.- La comunicación interpersonal existente entre los docentes considera que es lo suficientemente aceptable para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización?</p> <p>14.- Las relaciones interpersonales entre los docentes y los directivos de la institución son buenas?</p> <p>15.- Para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad. ¿Considera que estos criterios se cumplen en su institución?</p> <p>16.- Debe existir suficiente información sobre lo que sucede y lo que se planea que suceda. Esta información debe transmitirse en forma clara a través de los medios apropiados y con canales de retroalimentación.</p>					
<p>Las recompensas ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?</p>	<p>17.- El desempeño adecuado de los docentes en la organización son de alguna manera recompensados?</p> <p>18.- Considera que para garantizar la satisfacción laboral de los docentes los directivos deben desarrollar una política de compensaciones o recompensas a fin de mejorar la calidad de las tareas desarrolladas por los docentes?</p> <p>19.- ¿Considera que sin una compensación adecuada es probable que los docentes disminuyan su desempeño, e incrementen el nivel de quejas en la institución?</p>					
<p>El liderazgo transformacional</p>	<p>20.- Considera usted que por parte de los directivos existe un buen liderazgo en su institución?</p>					

¿Existe equilibrio entre las cajas?	<p>21.- Considera que el liderazgo de la institución dirige, orienta, motiva, vincula, integra y optimiza adecuadamente el quehacer de los docentes.</p> <p>22.- Considera que el liderazgo ejercido en la institución educativa es apropiado para lograr los objetivos institucionales deseados?</p>					
<p>Mecanismos útiles</p> <p>¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?</p>	<p>23.- La institución cuenta con adecuados materiales tecnológicos: ¿Equipos de cómputo apropiados, internet, etc.?</p> <p>24.- Los materiales tecnológicos son de buena calidad operativa, son apropiadas para la sistematización administrativa, etc.</p>					

CONSTANCIA DE VERIFICACION DE ORIGINALIDAD

Yo, DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON, asesor del trabajo de investigación "ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO CARISMÁTICO Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16088, CASERÍO BOMBOCA, DISTRITO COLASAY, PROVINCIA JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA, 2017"; Cuyo autor es Mg. APOLINAR TUCUNANGO CERQUERA identificado con documento de identidad 27393560, declaro que la evaluación realizada por el programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 15 % verificable en el resumen del repositorio automatizado de similitud que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituye 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, julio de 2022



APOLINAR TUCUNANGO CERQUERA
Investigador principal



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigon
Asesor



Recibo digital

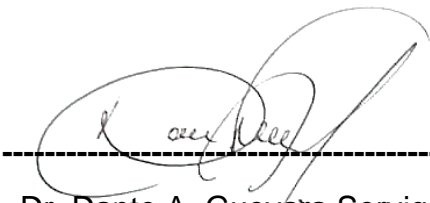
Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Tucunango Tucunango
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: TUCUNANGO
Nombre del archivo: TESIS_MAESTRIA_Lic._APOLINAR_TUCUNANGO_CERQUERA_1....
Tamaño del archivo: 1.26M
Total páginas: 102
Total de palabras: 25,784
Total de caracteres: 142,986
Fecha de entrega: 02-oct.-2023 10:34a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega... 2183374373



Derechos de autor 2023 Turnitin. Todos los derechos reservados.


Dr. Dante A. Guevara Servigón
ASESOR

TUCUNANGO

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%	15%	2%	12%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	14%
2	repository.unilibre.edu.co Fuente de Internet	1%
3	docplayer.es Fuente de Internet	<1%
4	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	<1%
5	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1%

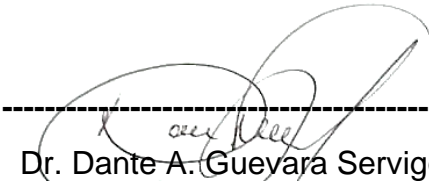
Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Dr. Dante A. Guevara Servigón
ASESOR