

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

**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**



**TESIS**

**“Metodologías para mejorar el clima laboral en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, Distrito de Guadalupe, -Provincia de Pacasmayo – La Libertad”**

Presentada para obtener el grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

**Investigadora:** Bach. Ramirez Cabanillas, Jenny Marleni

**Asesor:** Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

**Lambayeque, 2021**

**“Metodologías para mejorar el clima laboral en la institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, distrito de Guadalupe - provincia de Pacasmayo – la Libertad”**


Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.



---

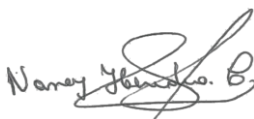
Bach. Jenny Marleni Ramirez Cabanillas  
**Investigadora**

Aprobado por:



---

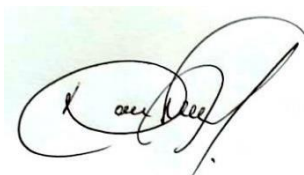
Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi  
Presidente



Dra. Nancy Liliana Heredia Carhuapoma  
Secretario



M.Sc. Nelson Pacifico Espinoza Yong  
Vocal



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón  
ASESOR



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



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**N° 102-VIRTUAL**

Siendo las 09:00 horas, del día miércoles 15 de noviembre de 2021, se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/hag-weuf-mno>, los miembros del jurado designados mediante Decreto N° 138-2020-VIRTUAL-U.I-FACHSE, de fecha 08 de octubre de 2020, integrado por:

Presidente	: Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
Secretario	: Dra. Nancy Lilliana Heredia Carhuapoma.
Vocal	: M.Sc. Nelson Pacífico Espinoza Yong.
Asesor Metodológico	: Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: "METODOLOGÍAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE GUADALUPE, DISTRITO DE GUADALUPE -PROVINCIA DE PACASMAYO LA LIBERTAD", presentada por la tesista RAMIREZ CABANILLAS JENNY MARLENI para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación mención de Gerencia Educativa Estratégica. Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con los artículos 131 al 140 del Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(los) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

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

Siendo las 10:20 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

**Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi**  
PRESIDENTE

**Dra. Nancy Lilliana Heredia Carhuapoma.**  
SECRETARIA

**M.Sc. Nelson Pacífico Espinoza Yong**  
VOCAL

-----  
-----  
-----  
**-----OBSERVACIONES:**

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 279-2018-CU de fecha 4 de septiembre del 2018); la Resolución N° 400-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VIRREV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0373-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

YO: Dante Alfredo Guevara Servigón, revisor de la tesis titulada:  
**METODOLOGÍAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE GUADALUPE, DISTRITO DE  
GUADALUPE -PROVINCIA DE PACASMAYO LA LIBERTAD**

La autora de la tesis es la docente: RAMIREZ CABANILLAS JENNY MARLENI,  
declara que la evaluación realizada en el programa informático, ha arrojado  
un porcentaje de similitud de 14 %, verificable en el resumen de reporte  
automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las  
coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitida 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, 10 de noviembre del 2023



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón  
DNI 16623450  
Asesor

## Índice

Acta de Sustentación.....	3
Declaración Jurada.....	4
Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
CAPÍTULO I.....	12
DISEÑO TEÓRICO.....	12
1.1.-El liderazgo Carismático.....	12
1.2.-El Liderazgo transformacional.....	14
1.3.-Cultura Organizacional.....	16
1.4.-El clima Laboral.....	18
1.5.-Características del Clima Laboral.....	19
CAPÍTULO II. METODOS Y MATERIALES.....	22
2.1.-Tipo de diseño.....	22
Población y Muestra.....	22
Materiales, técnicas e instrumentos de la recolección de datos.....	23
CAPITULO III. RESULTADOS Y PROPUESTA.....	24
3.1.-Resultados.....	24
3.2.-Propuesta.....	28
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES.....	33
CAPÍTULO V. RECOMENDACIONES.....	34
BIBLIOGRAFÍA DIFERENCIADA.....	35
ANEXOS.....	38

### **Resumen**

En el presente trabajo de investigación denominado “Metodologías para mejorar el clima laboral en la institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, distrito de Guadalupe -provincia de Pacasmayo – la Libertad” se plantea como objetivo diseñar estrategias metodológicas de gestión de liderazgo carismático y liderazgo transformacional para mejorar el clima laboral en la institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, del distrito de Guadalupe. El tipo de investigación es descriptiva, no experimental con propuesta. La población muestral comprendió a los 23 docentes que laboran en la institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe. Entre los resultados se tiene que el 61 % de docentes considera que el ambiente laboral no es apropiado para un buen desempeño docente y el 65% opina que las condiciones en que laboran no son apropiadas para una adecuada satisfacción laboral, opiniones que nos permite inferir que más allá de las condiciones externas del ámbito laboral, prima las fuerzas internas, actitudinales del docente, del deseo de enseñar. Entre las conclusiones se tiene que el liderazgo pedagógico directivo, a través de sus talleres, contribuyen a promover una gestión participativa y transformadora, desde una perspectiva integradora, dialogante y motivadora.

**Palabras clave:** Estrategia metodológica, clima laboral, relaciones interpersonales, liderazgo transformacional.

### **Abstract**

In the present research work called "Methodologies to improve the work environment in the educational institution" Our Lady of Guadalupe ", district of Guadalupe - province of Pacasmayo - La Libertad" the objective is to design methodological strategies for the management of charismatic leadership and transformational leadership to improve the work environment in the educational institution "Nuestra Señora de Guadalupe", in the district of Guadalupe. The type of research is descriptive, not experimental with a proposal. The sample population included the 23 teachers who work at the educational institution "Nuestra Señora de Guadalupe. Among the results, 61% of teachers consider that the work environment is not appropriate for good teaching performance and 65% believe that the conditions in which they work are not appropriate for adequate job satisfaction, opinions that allow us infer that beyond the external conditions of the work environment, the internal, attitudinal forces of the teacher prevail, of the desire to teach. Among the conclusions is that the directive pedagogical leadership, through its workshops, contributes to promoting a participative and transformative management, from an integrating, dialoguing and motivating perspective.

**Keywords:** Methodological strategy, work environment, interpersonal relationships, transformational leadership.

## **Introducción**

El clima laboral está íntimamente relacionado con la motivación, el trabajo en equipo y el liderazgo, es decir, el rendimiento está asociado a las condiciones ambientales de la organización, que son regidas por la política de gestión. El clima, propiedades del ambiente laboral, son percibidas en forma directa o indirecta por los docentes, personal administrativo y jerárquico como una fuerza que influye directamente en la motivación, el trabajo en equipo y liderazgo que existe en la organización. Por otra parte, existe una interrelación entre el constructo clima organizacional, con el desempeño y el nivel de satisfacción laboral. Esta interrelación es esencial para el líder-gestor, porque le permite, conocer y precisar a través de un diagnóstico situacional qué factores influyen positiva y negativamente en el comportamiento de los docentes, y saber 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. Al respecto, el psicólogo organizacional R. Lickert (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.

Otro constructo asociado al clima laboral es la cultura, entendida como un conjunto de valores y creencias compartidas, presupuestos básicos. Méndez (2011) dice que la cultura es la causa y el clima la consecuencia, ambos fenómenos se complementan. Afirma que el clima laboral comprende un conjunto de percepciones globales compartidas por los individuos referentes a las dimensiones estabilidad, autorrealización y relaciones que componen el ambiente de trabajo. Así mismo, Palma (2011), 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 que proyectan una imagen interna y externa que se asocia al éxito organizacional. En este escenario conceptual, Kast & Rosenzweig, (2000) dicen 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 el sistema educativo nacional, según Donayre (2012), los problemas referidos al clima laboral son comunes, principalmente en las organizaciones educativas públicas. De acuerdo a este autor, en las instituciones educativas se producen cotidianamente problemas entre sus miembros; es decir, el director con los docentes, entre docentes y plana administrativa, docentes con los padres de familia. Desde su perspectiva, estos problemas obstruyen el logro de los objetivos institucionales lo cual impide alcanzar o mejorar la calidad educativa esperada. Fuentes & Mendiola (PUCP, 2015) en su estudio en centros educativos del nivel primario y secundario en los distritos de San Martín de Porres y en Comas (Lima), ponen en evidencia que en las instituciones educativas investigadas existen gestiones con decisiones verticales con privilegios hacia grupos de docentes allegados a los directivos; existe inequidad en el trato de los docentes; que existe una baja identificación y compromiso con la institución, entre otros aspectos.

En lo que concierne a la institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe” del distrito del mismo nombre, en la provincia de Pacasmayo, región La Libertad, se puede percibir que las relaciones interpersonales entre los docentes son en algunos momentos ásperas y regidas por un marco de apariencia formal, con marcado individualismo, y escasa identificación institucional; existe escasa cultura de colaboración y participación docente en las actividades institucionales, se percibe indiferencia por los problemas y necesidades institucionales, sean éstos académicos, de gestión, políticos, etc.; la gestión tiene una tendencia al centralismo con escasa participación docente en la toma de decisiones institucionales.

El **problema** planteado en la presente investigación fue la siguiente: ¿Cómo influyen las estrategias metodológicas de liderazgo carismático y transformacional en la mejora del clima laboral de la institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, del distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, región La Libertad? El **objeto de estudio** considerado es el proceso de gestión en relación con el clima laboral. Y el **campo de acción** comprende el diseño de estrategias metodológicas de liderazgo carismático y transformacional para mejorar el clima laboral

de la institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, del distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, región La Libertad

### **El objetivo general**

Diseñar estrategias metodológicas de gestión de liderazgo carismático y liderazgo transformacional para mejorar el clima laboral en la institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, región la Libertad

### **Específicos**

- Desarrollar un diagnóstico a fin de conocer las características que presenta el clima laboral de la institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo – la Libertad”
- Desarrollar una gestión participativa y transformadora, desde una perspectiva integradora, dialogante y motivadora.
- Identificar mediante el plan de acción las metas institucionales y reflexionar y evaluar la toma de decisiones, los compromisos y alianzas estratégicas establecidas por la institución educativa
- Motivar e inspirar a la mejora de las relaciones interpersonales entre los docentes valorándolas como elemento efectivo de integración social en la Institución Educativa

La **hipótesis** planteada consiste en: Si se diseñan estrategias metodológicas de gestión de liderazgo carismático y transformacional basadas en el liderazgo carismático de J. Conger, y en el liderazgo transformacional de Bass & Burns, entonces es posible mejorar el clima laboral en la institución educativa Nuestra Señora de Guadalupe”, distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, región la Libertad

El presente informe está organizado en cinco capítulos: En el primer capítulo se presenta el diseño teórico. 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.

**La autora**

## **Capítulo I.**

### **Diseño Teórico**

#### **1.1.- El liderazgo carismático.**

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 era poco conocida en el mundo empresarial. Su entrada en este ámbito estuvo acompañada en un inicio de grandes transformaciones en la industria norteamericana. Es decir, para pasar a un entorno más competitivo, hacía falta inculcar nuevas ideas para mejorar los procesos, de allí surge la importancia del constructo carisma, que estuvo asociada al papel más efectivo del liderazgo en las organizaciones. La propuesta de J. Conger (1991), del modelo de liderazgo carismático, estuvo constituida por cuatro etapas:

- a.- En la primera etapa el líder establece los objetivos. Evalúa continuamente el entorno, se adapta y formula una visión de lo que debe hacerse.
- b.- En la segunda etapa, el líder comunica su visión a los seguidores, utilizando todos los medios necesarios.
- c.- La tercera etapa se destaca por el trabajo en la confianza y compromiso. Hacer lo inesperado, asumir riesgos y ser técnicamente competente es importante para este momento.
- d.- En la cuarta etapa, el líder carismático sirve como un modelo a seguir y motiva a sus prosélitos. El líder carismático utiliza el elogio y el reconocimiento para inculcar en los seguidores la creencia de que se puede lograr llevar a la práctica la visión. (pág. 05)

De acuerdo con J. Conger (1991) el líder carismático es un visionario e inspirador, tiende a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los trabajadores. 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. 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.

Para J. Conger (1991), el rol de los líderes carismáticos en las organizaciones, es que tienen la capacidad para aprovechar las oportunidades estratégicas, para asumir riesgos y estimular el cambio, hasta motivar a los que están a su alrededor. Los líderes carismáticos son fuente de grandes transformaciones en las organizaciones y pueden ser de ayuda para las organizaciones que buscan adaptarse a los cambios que incluyen un entorno de competencia. 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. Quienes ejercen este tipo de liderazgo, implícitamente 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.

#### **1.1.1.- Características del liderazgo carismático:**

- a.- Es capaz de modificar la escala de valores, creencias y actitudes de sus seguidores.
- b.- Tiene gran capacidad de convicción
- c.- Es buen motivador intrínseco y extrínseco
- d.- Es capaz de asumir riesgos y desafíos
- e.- Es creativo, imaginativo. Puede llegar a utilizar medios innovadores y no convencionales
- f.- Crea admiración en sus seguidores.
- g.- Tiene visión y de proyección de futuro
- h.- Tiene buena capacidad de persuasión
- i.- Genera confianza
- j.- Es inconformista
- k.- Tiene convicción, se identifica, se compromete y sacrifica por la organización
- l.- Es positivo

### **1.1.2.- Ventajas del liderazgo carismático**

- a.- Genera menos conflictos que otros tipos de liderazgo
- b.- Genera mucha más motivación en los docentes
- c.- Como la motivación es mayor, el rendimiento organizacional también tiende a serlo
- d.- El clima laboral mejora con la identificación, convicción y participación de los docentes
- e.- Une al grupo alrededor de él
- f.- Es un buen recurso ante cualquier transformación de una organización
- g.- Los éxitos son compartidos.

### **1.1.3.- Desventajas del liderazgo carismático**

- a.- Sus errores suelen ser perdonados o justificados.
- b.- Sus logros pueden ser excesivamente alabados.
- c.- Puede llegar a anular las capacidades individuales de las personas
- d.- Puede llegar a crear dependencia
- e.- El líder tiene mucho peso en el equipo

## **1.2.- El liderazgo transformacional**

En esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Según Bass (1985) aquellos no sólo confían y respetan a su líder, sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales. 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. Algunos de los rasgos que destaca el enfoque transformacional son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder.

Bass (1985) dice que 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 la identificación y el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los seguidores con el fin de consolidar la autoconfianza.

Por otra parte, Burns (1978) entiende al liderazgo transformacional como un proceso en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Sin embargo, es importante señalar que los líderes resultan afectados y modifican sus conductas, si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Burns (1978) establece, 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. Según Burns, el liderazgo transformacional es un proceso en el que los líderes y seguidores.

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. De acuerdo a Burns (1978) el liderazgo transaccional está 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 o 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. (pág. 23)

De acuerdo a Bass (1985) 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. Bass (1985) sostiene que el liderazgo transformacional si bien tiene bastante acercamiento, es, a su vez, más amplio que el de tipo carismático.

### **1.2.1.- Componentes del liderazgo transformacional.**

**a.- Carisma:** 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. Los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos quieren imitarlos.

**b.- Estimulación intelectual:** No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder. 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.

**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.

### **1.3.- Cultura organizacional**

Rocher (1968) conceptúa la cultura organizacional como formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particular y distintiva. Así mismo, Kennedy (1982) manifiesta que es el conjunto de creencias, de símbolos, de temas, de héroes y de ritos en la empresa. Por otra parte, Allaire, (1984) asume que es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos como mitos, ideologías y valores. Por su lado, Lemaître (1984) sostiene que es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la organización. Actúa como control social

porque sirve de guía para el comportamiento de los actores sociales de la organización.

Barney (1986) por su parte dice que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, supuestos y símbolos compartidos que les dan significados y les proveen reglas de comportamiento a los miembros de una organización

### **1.3.1.- Dimensiones de la cultura organizacional**

Según Rodríguez (2009:14) los componentes de la cultura organizacional son: mitos, creencias y tradiciones, símbolos, ritos y héroes.

Mitos: están asociados con hechos o historias a manera de metáforas creadas a lo largo de la existencia de la organización, con un significado simbólico, que se materializa por medio del rito.

Creencias y tradiciones: Crean ambientes de trabajo formal, porque socializan procesos y entran en conflictos cuando se intentan cambiar las formas de hacer las cosas. Sirven para explicar, en parte, las razones del éxito de las organizaciones, otorgando sentido y significado a las acciones de las personas: premios, castigos, papel del directivo, palabras, gestos, cuadros y objetos; los cuales pueden ser fácilmente copiados, no obstante que sean reconocidos solamente por aquellos que comparten una misma cultura.

Ritos: son actividades programadas periódicamente con las cuales los miembros de una organización socializan las prácticas institucionales, porque además de desarrollar sentimientos positivos, se convierten en el vehículo por medio del cual se conducen los valores organizacionales y se consolida una cultura corporativa.

Héroes: son modelos de comportamiento que muchos quieren imitar; son personas que han dejado huellas significativas y positivas que mucha gente acepta y acata debido a la gran importancia que han ganado al interior de la organización, ya que sea por su entrega o por su influencia carismática que contribuye a la formación de símbolo.

### **1.3.2.- Cultura Organizacional y Clima laboral**

La cultura es todo aquello que identifica a una organización, mientras que el clima es la percepción de los miembros de una organización de la atmósfera de trabajo, es lo que media entre los factores organizacionales y motivacionales de cada subordinado, independientemente de que comparte valores, creencias, procedimientos, entre otros, con el grupo de compañeros. Hernández & Mendoza (2013) sostienen que la cultura organizacional es más amplia que el clima y por ende, la incluye dentro de sus dimensiones. El clima, según los mencionados autores puede



ser considerada como una dimensión y una consecuencia de la cultura organizacional, del cual las personas sí están conscientes, a diferencia de la cultura, de la que no siempre se tiene conciencia. (p. 191).

#### **1.4.- El clima laboral**

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Es 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, 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. El clima laboral refleja 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.

Según Hernández & Mendoza (2013) para comprender el concepto de clima laboral es necesario resaltar los siguientes elementos:

- a.-El Clima laboral se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- b.-Estas características son percibidas directa o indirectamente por los actores sociales que se desempeñan en ese medio ambiente.
- c. El Clima laboral tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- d.-El Clima laboral es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- e.-Las 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 organización.

f.-El Clima laboral junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

### **1.5.- Características del clima laboral**

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. 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 ambiente forma parte del activo de la institución 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.

Litwin y Stinger (1989) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima laboral existente en una determinada organización.

**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.

**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.

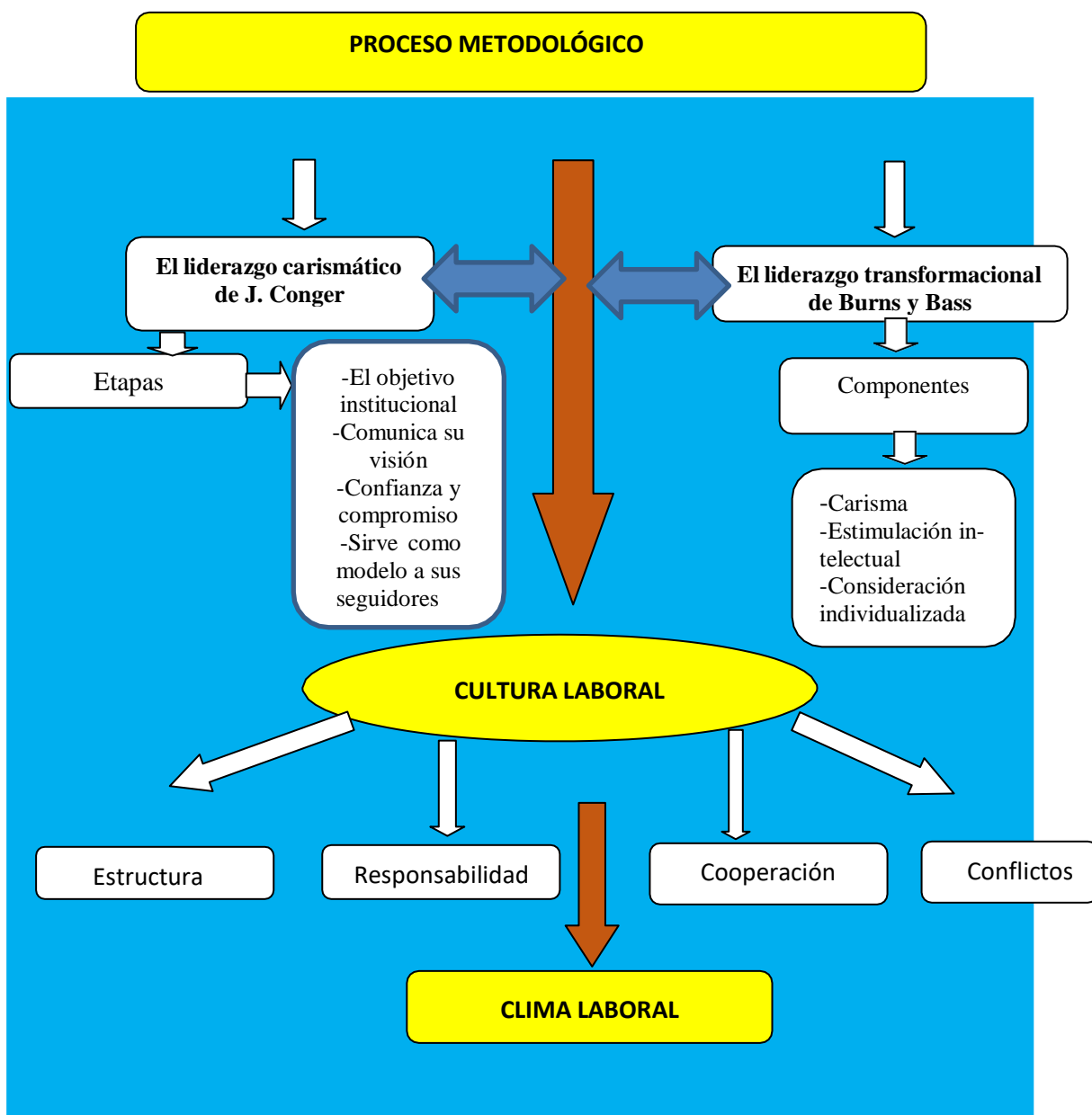
**f. Cooperación.** El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**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 surja.

**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.

## 2.4.-Propuesta teórica



**Fuente:** Elaborado por la autora.

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

### **2.1.-Tipo de diseño**

El tipo de diseño en la presente investigación es descriptiva, no experimental, prospectiva. Es descriptiva porque se detalla las características que presenta el objeto de estudio; no experimental, porque no se manipula ninguna de metodológicas tendencias a contribuir a mejorar el clima laboral en la institución educativa

### **Población y muestra**

#### **Población**

El término población en palabras de Fortín, M.F. (1999) “es una serie de elementos o de sujetos que participan de características comunes, precisadas por un conjunto de criterios. El elemento es la unidad de base de la población de la que se recoge información”. En el contexto de la investigación, la población está conformada por 23 docentes de la institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo – la Libertad (N). De los 23 docentes 16 son varones y 07 mujeres. El total de docentes nombrados comprende 20 y 03 contratados.

#### **Muestra**

La muestra de estudio está constituida por los 23 docentes de la institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, región la Libertad ( $n=N$ )

### **Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

**Técnica de encuesta:** Se aplicó la guía de encuesta a las docentes para conocer sus opiniones respecto a las características que tiene el clima laboral en la institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, región la Libertad

**Observación participante:** Esta técnica nos permitió obtener información directa acerca de las opiniones de los docentes sobre las características que presenta el clima laboral en la institución educativa, así como sus actitudes asumidas en su comportamiento en la institución.

**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.

### **Métodos y procedimientos para la recolección de datos**

**Método Inductivo–Deductivo:** Ambos métodos se utilizaron para recoger información pertinente de la literatura científica especializada sobre determinados elementos teóricos que tiene que ver con las estrategias metodológicas de liderazgo y sobre el clima laboral.

**Método Analítico–Sintético:** Estos métodos son empleados en las diferentes conceptualizaciones encontradas, procediendo a descomponerlas, para proponer nuevas propias definiciones.

### **Análisis estadístico de los datos**

Estadística descriptiva. Para el procesamiento de los datos se utilizará un plan de análisis estadístico descriptivo, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA

### 3.1.- RESULTADOS

**Tabla N° 01**

**Clima laboral**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%				
01.-El director brinda apoyo cuando los docentes realizan actividades institucionales.	04	17	08	35	11	48	00	00	23	100
02.-Existe actitud de cooperación entre los docentes	02	09	02	09	08	35	11	48	23	100
03.-Existe credibilidad y confianza en los directivos de la institución	02	09	03	13	04	17	14	61	23	100
04.-Existe coherencia entre lo que dice y hace el director por la institución educativa.	02	09	02	09	04	17	15	65	23	100
05.-El ambiente de trabajo es óptimo y de buenas relaciones interpersonales entre los docentes y directivos	04	17	06	26	04	17	09	39	23	100
06.-El ambiente laboral es óptimo para el desempeño laboral	04	17	04	17	06	26	09	39	23	100
07.-El liderazgo institucional es coherente con la satisfacción laboral.	03	13	02	09	06	26	12	52	23	100
08.-El liderazgo desempeñado por el director es coherente con el buen clima laboral de la institución.	05	22	04	17	04	17	10	43	23	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución educativa Nuestra Señora de Guadalupe”, distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, región la Libertad

#### **Interpretación:**

En la tabla 01 se observa que las deficiencias son casi generalizadas en los diversos aspectos del desarrollo social y de gestión de la institución educativa. Existe cierta disfunción entre los actores sociales, no existe la armonía y el liderazgo institucional apropiado, que fomente una buena conducción hacia el desempeño y satisfacción institucional. Como podemos observar, no existe una actitud de cooperación, ni confianza ni coherencia entre los actores sociales. (48, 61 y 65% respectivamente) Respuestas que coinciden con señalar los encuestados que no existe un liderazgo coherente con la satisfacción y desempeño docente

**Tabla N° 02**  
**Motivación docente**

Items	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
09.-Existe un firme compromiso del docente con la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.	11	49	08	35	04	17	00	00	23	100
10.- Estimula los logros de aprendizaje de los estudiantes por muy pequeños que éstos sean	09	39	06	26	08	35	00	00	23	100
11.- Considero que el ambiente laboral es apropiado para un buen desempeño docente	02	09	03	13	04	17	14	61	23	100
12.- Las condiciones en que laboran los docentes son apropiadas para una adecuada satisfacción laboral.	02	09	02	09	04	17	15	65	23	100
13.-El liderazgo que ejerce el director motiva al personal docente a mejorar su actitud y comportamiento laboral	04	17	06	26	04	17	09	39	23	100
14.- Se estimula y reconoce la labor docente que aporta al desarrollo institucional	03	13	02	09	06	26	12	52	23	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución educativa Nuestra Señora de Guadalupe”, distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, región la Libertad

### **Interpretación:**

En la tabla 02, se observa una positiva actitud del docente en su compromiso con los logros de aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, cuestionan el ambiente laboral, el mismo que afecta su desempeño y satisfacción laboral. El 61 % considera que el ambiente laboral no es apropiado para un buen desempeño docente y el 65% opina que las condiciones en que laboran no son apropiadas para una adecuada satisfacción laboral. En la interrelación entre las dos primeras repuestas con estas últimas, nos permite inferir que más allá de las condiciones externas del ámbito laboral, prima las fuerzas internas, actitudinales del docente, del deseo de enseñar.



**Tabla N° 03**  
**Gestión organizacional y clima laboral**

Ítems	Siem- pre	Casi siempre	A veces	Nunca	Total
	N %	N %	N %	N %	N %
1.- ¿El liderazgo de su institución es bueno, acertado?	02 09	04 17	14 61	03 13	23 100
2.- Su opinión El liderazgo de su institución es bueno, acertado?	02 09	12 52	02 09	07 30	23 100
3.- ¿Considera que la toma de decisiones institucionales por parte de la autoridad son apropiadas y oportunas?	03 13	06 26	05 22	09 39	23 100
4.- ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre los docentes?	03 13	02 09	14 61	04 17	23 100
5.- ¿Su relación con los demás colegas docentes de la Institución como las conceptúa?	04 17	06 26	04 17	09 39	23 100
6.- ¿Considera que existe solidaridad entre los docentes al asumir un problema institucional?	04 17	09 39	05 22	05 22	23 100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución educativa Nuestra Señora de Guadalupe”, distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, región la Libertad

### **Interpretación:**

En la tabla 03 observamos que en la interrelación entre gestión y clima laboral existe una clara disparidad en las opiniones vertidas por los docentes. Por una parte, el 61% de docentes considera que las tomas de decisiones, las alianzas estratégicas, etc. Establecidas por el director a veces son apropiadas; en base al cual conceptúa que a veces el liderazgo es apropiado. Sin embargo a esta respuesta se le contrapone la opinión que el liderazgo de su institución es casi siempre bueno, acertado (52%). Las opiniones de considerar negativas la toma de decisiones (39%) y el manejo de las relaciones humanas entre los actores sociales de la institución (39%) son congruentes con la respuesta del primer ítem (61%)

**Tabla Nª 04**  
**El sentido de pertenencia docente**

	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
7.- Siente identidad y sentido de pertenencia con mi institución.	03	13	06	26	09	39	05	22	23	100
8.- Existe deterioro en las relaciones de trabajo	08	35	04	17	06	26	05	22	23	100
9.- Siente inestabilidad laboral	08	35	07	30	04	17	04	17	23	100
10.- Se siente motivado para trabajar en la Institución	06	26	04	17	13	57	00	00	23	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución educativa Nuestra Señora de Guadalupe”, distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, región la Libertad

#### **Interpretación:**

En la tabla 04, se observa que existe un débil sentido de pertenencia docente, se infiere por las respuestas una baja identidad y compromiso institucional. Las opiniones vertidas por los docentes, registran un 39% que dicen que a veces siente una identidad y sentido de pertenencia con mi institución. Como podemos denotar, estas respuestas son susceptibles en la medida de las acciones y resultados de la gestión institucional. Por otra parte, el 57% dice que a veces se siente motivado, está en relación con la satisfacción laboral. Pues al existir una deficiente conducción en la gestión institucional, esta se refleja en las mismas actitudes de los actores sociales, como los docentes, por ejemplo.

### **3.2.-Propuesta**

**“Metodologías para mejorar el clima laboral en la institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo – la Libertad”**

#### **I.- Presentación**

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

La propuesta del presente trabajo de investigación está direccionada al clima laboral de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo – la Libertad”. Como producto del diagnóstico situacional sobre la gestión institucional desarrollada por los directivos, se desprende que se evidencia un clima laboral carente de una positiva satisfacción laboral, escaso compañerismo y de cooperación, docentes renuentes al trabajo de integración institucional. No hay trabajo en equipo. En esta perspectiva, el reto para los directivos de la Institución Educativa 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.

##### **II.- Instrumentos de recolección de información:**

El instrumento con el cual se recogió la información fue el cuestionario de R. Likert sobre el clima organizacional; la misma que consta de 18 preguntas en las áreas más importantes del clima organizacional. El cuestionario fue respondido por los 23 docentes de la Institución Educativa N° 81568 “Segundo Rojas Velásquez” del Centro Poblado Catalina, del distrito Pueblo Nuevo de la región La Libertad

##### **III.- Datos informativos.**

1.1.-Educación: Educación Básica Regular

1.2.-Institución educativa: institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”

1.3.-Lugar: distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo – la Libertad.

1.4.-Muestra: 23 docentes.

1.5-Investigadora: Ramírez Cabanillas, Jenny Marleni

#### **IV.-Fundamentos**

El liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas. Leithwood, & Sammons (2006), sostienen que el liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección. El liderazgo educativo logra fusionar a la comunidad escolar bajo un objetivo o un proyecto común de mejora institucional, por lo cual, el líder debe orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos del objetivo trazado. Según Burns, el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y de las organizaciones, así como en las percepciones, valores, y en las expectativas y aspiraciones de los actores sociales. El liderazgo transformacional crea un cambio valioso, 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. El líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. Por otra parte, Bass (1985), asume que el líder transformacional, se mide en términos de su influencia sobre los seguidores, en la confianza, admiración, lealtad y respeto al líder.

#### **V. Objetivos.**

##### **General.**

Proponer una estrategia metodológica de gestión para mejorar el clima laboral de la institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo – la Libertad”

**Específicos:**

- Desarrollar un diagnóstico a fin de conocer las características que presenta el clima laboral de la institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo – la Libertad”
- Contribuir a mejorar el clima laboral de la Institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, del distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, región la Libertad.
- Promover una gestión participativa y transformadora, desde una perspectiva integradora, dialogante y motivadora.
- Identificar mediante el plan de acción las metas institucionales y reflexionar y evaluar la toma de decisiones, los compromisos y alianzas estratégicas establecidas por la institución educativa
- Motivar e inspirar a la mejora de las relaciones interpersonales entre los docentes valorándolas como elemento efectivo de integración social en la Institución Educativa

## **VI.-Plan de Intervención:**

### **EASE I:**

#### **TALLER 01**

### **ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE LIDERAZGO PEDAGOGICO DIRECTIVO**

#### **a.- DATOS GENERALES**

1.1.-Educación: Educación Básica Regular

1.2.-Institución educativa: institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”

1.3.-Lugar: distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo – la Libertad.

1.4.-Muestra: 23 docentes.

1.5.-Investigadora: Ramírez Cabanillas, Jenny Marleni

#### **b.- METODOLOGÍA:**

Se recomienda para cada sesión establecer una secuencia metodológica a partir de la siguiente pauta.

-Para la sesión 1, 2, 3, 4, 5: Estudio del impreso de forma colaborativa.

-Constituir equipos de trabajo entre los docentes

-Análisis de casos acerca de la manera en cómo se asumen los compromisos de gestión en la I.E

-Indagación de estrategias que pueden dinamizar la participación en la gestión de parte de diferentes actores.

#### **c.- DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

##### **Definición de la estrategia metodológica:**

La estrategia metodológica del liderazgo pedagógico directivo, está constituido por tres talleres, complementados por cinco vídeos con dos anexos. Estas actividades tienen como perspectiva, fomentar entre los actores sociales un trabajo colaborativo, tendiente a capacitar y desarrollar las habilidades en el aprendizaje del

liderazgo pedagógico directivo, desde una perspectiva integradora y constructivista.

#### **d.- FASES DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA:**

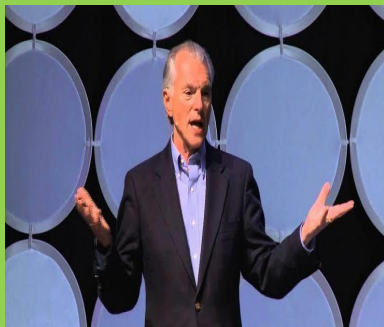
##### **FASE I: Motivación contextual**

En esta fase se ejecutan actividades que están dirigidas a despertar el interés sobre el liderazgo pedagógico directivo, relacionado con su entorno y contexto, mediante dos procedimientos:

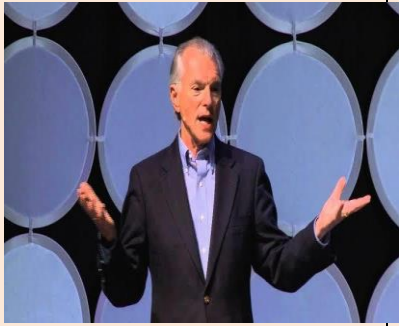
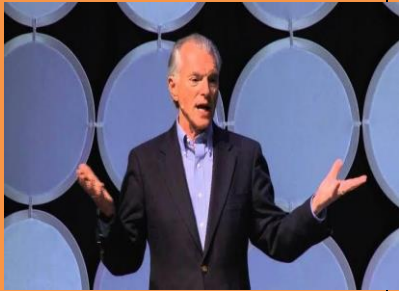
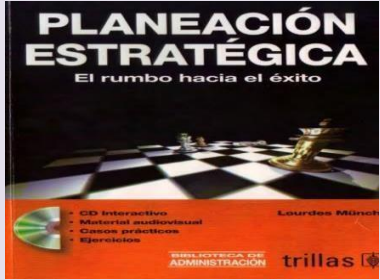
- Establecer un diálogo con los directivos sobre cada uno de los vídeos expuestos:
- Inferir y expresar la esencia de los argumentos principales: Ejemplos: (Significado sobre “reto del cambio”; Claves sobre cómo desarrollar el liderazgo, Cómo mantener y hacer crecer su liderazgo, sobre la utilidad de la planificación estratégica).


Sobre el liderazgo directivo
<p><b><u>Procedimientos:</u></b></p> <p>a.-Presentación de la sesión:</p> <p>b.- Apertura de la sesión de aprendizaje: Indicando la denominación de cada sesión de aprendizaje, sus dimensiones, indicadores e ítems.</p> <p>c.-Describir brevemente las sesiones de aprendizaje: Esta fase comprende cinco sesiones con sus respectivos autores y URL</p>
Sesiones
<p><b>Nombre de la sesión:</b> “Dominando el reto al cambio”.</p> <p><b>Autor:</b> Dr. Jim Hennig</p> <p><b>URL:</b> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=3XibhFK3wbY">https://www.youtube.com/watch?v=3XibhFK3wbY</a></p>
<p><b>Nombre de la sesión:</b> “Ocho claves para desarrollar el liderazgo”</p> <p><b>Autor:</b> Jim Cathcart</p> <p><b>URL:</b> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=p-O2N0roKDQ">https://www.youtube.com/watch?v=p-O2N0roKDQ</a></p>
<p><b>Nombre de la sesión:</b> “Cómo hacer crecer su liderazgo”</p> <p><b>Autor:</b> Jim Cathcart</p> <p><b>URL:</b> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=MyZ1amCkPXA">https://www.youtube.com/watch?v=MyZ1amCkPXA</a></p>

<b>Nombre de la sesión:</b> “La planeación estratégica: Una fórmula de siete pasos” <b>Autor:</b> Bob Jhonson <b>URL:</b> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=zBYc3T60YkQ">https://www.youtube.com/watch?v=zBYc3T60YkQ</a>
<b>Nombre de la sesión:</b> “Los lideres hacen que el cambio funcione” <b>Autor:</b> Dr. Terry Paulson <b>URL:</b> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=o7Db4lvKP6s">https://www.youtube.com/watch?v=o7Db4lvKP6s</a>

Estructura de las sesiones sobre el liderazgo directivo																	
Sesiones	Dimensiones	Indicadores	Ítems del trabajo del líder directivo														
<p><b><u>Sesión N°01</u></b></p> <p>“Dominando el reto para el cambio”</p> <p>(Jim Cathcart)</p>  <p>Video</p>	1.-Establecer metas y expectativas de la organización. 2.-¿Cómo obtener recursos de forma estratégica?	Plan de acción del líder directivo:  a). Identifica metas institucionales claras.  b). Reflexiona y evalúa los compromisos y alianzas estratégicas establecidas.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Las estrategias más importantes que aplicaré en mi trabajo son: ..... ..... .....</li><li>•El impacto que estas estrategias tendrán en mi institución educativa son: ..... ..... ..... .....</li></ul>														
<p><b><u>Sesión N°02</u></b></p> <p>“Cinco claves para desarrollar el liderazgo”</p> <p>(Jim Cathcart)</p>	<table><tr><td>Clave 1</td><td rowspan="3">a). Reflexiona y evalúa el impacto de la toma de decisiones acertadas al cambio.  b) Reflexiona y evalúa el beneficio que recibirá la institución.</td><td rowspan="3"><ul style="list-style-type: none"><li>• Para hacer el mejor uso de esta idea, yo dejaré de: ..... ..... .....</li><li>• Para hacer el mejor uso de esta idea, yo empezaré ..... ..... .....</li></ul></td></tr><tr><td>Planificación de la enseñanza</td></tr><tr><td>Clave 2</td></tr><tr><td>Coordinación de la enseñanza</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Clave 3</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Evaluación de la enseñanza</td><td></td><td></td></tr></table>	Clave 1	a). Reflexiona y evalúa el impacto de la toma de decisiones acertadas al cambio.  b) Reflexiona y evalúa el beneficio que recibirá la institución.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para hacer el mejor uso de esta idea, yo dejaré de: ..... ..... .....</li><li>• Para hacer el mejor uso de esta idea, yo empezaré ..... ..... .....</li></ul>	Planificación de la enseñanza	Clave 2	Coordinación de la enseñanza			Clave 3			Evaluación de la enseñanza				
Clave 1	a). Reflexiona y evalúa el impacto de la toma de decisiones acertadas al cambio.  b) Reflexiona y evalúa el beneficio que recibirá la institución.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para hacer el mejor uso de esta idea, yo dejaré de: ..... ..... .....</li><li>• Para hacer el mejor uso de esta idea, yo empezaré ..... ..... .....</li></ul>															
Planificación de la enseñanza																	
Clave 2																	
Coordinación de la enseñanza																	
Clave 3																	
Evaluación de la enseñanza																	



	<p>Clave 4</p> <p>Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.</p>		
<p>Video.</p>	<p>Clave 5.</p> <p>Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.</p> <p>(Viviane Robinson, 2007)</p>		
<p><b>Sesión N°03</b></p> <p>“Cómo hacer crecer el liderazgo” (Jim Cathcart)</p>  <p>Video.</p>	<p>1. Establecimiento de metas y expectativas.</p> <p>2. Obtención de recursos en forma estratégica.</p>	<p>Plan de acción personal.</p> <p>a). Identifica metas claras.</p> <p>b). Reflexiona y evalúa los compromisos asumidos.</p>	<p>• Para hacer el mejor uso de esta idea, yo continuaré.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>• Yo empezaré esta meta el:</p> <p>Inicio: .....</p> <p>Termino: .....</p>
<p><b>Sesión N°04</b></p> <p>“La planeación estratégica: Una fórmula de siete pasos” Bob Jhonson.</p>  <p>Video</p>	<p>3.- Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.</p> <p>4. Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.</p>	<p>Reflexiona y evalúa el impacto de la toma de decisiones acertadas al cambio.</p>	<p>• Cuando yo alcance esta meta, yo recibiré los siguientes beneficios:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

<p><b>Sesión N°05</b></p> <p>“Los líderes hacen que el cambio funcione” (Dr. Paulson.)</p>  <p>Video</p>	<p>5.- Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.</p>	<p>Reflexiona y evalúa el beneficio que recibirá la institución</p>	<p>• ¿Qué recursos utilizaré para cumplir mi plan de acción?</p> <p>Humanos: .....</p> <p>Materiales: .....</p> <p>Financieros: .....</p>
---	---	---	---

## FASE 02: Experiencia vivencial

En esta fase, los directivos tienen la opción de experimentar, de ver y escuchar e ir completando la hoja de resumen y aplicación de ideas. (**Anexo 1.**)

## FASE 03: Construcción del aprendizaje vivencial

Es la fase central donde los directivos logran comprender el tema y en grupo resuelven las hojas de ejercicio (**Anexo 2**).

Finalmente terminan cada uno elaborando su Plan de acción personal (**Anexo 3**)

## Fase 04: Evaluación:

Basados en esta acción, los participantes escribirán en su plan de acción personal algo que se comprometen a empezar a hacer, un algo que dejarán de hacer, y un algo que planean continuar haciendo.

-Inferir y expresar la esencia de los argumentos principales: Ejemplos: (Significado sobre “reto del cambio”; Claves sobre cómo desarrollar el liderazgo, Cómo mantener y hacer crecer su liderazgo, sobre la utilidad de la planificación estratégica).

#### **CAPITULO IV: CONCLUSIONES**

-Se puede percibir que en la Institución Educativa institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, del distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, región la Libertad, las actitudes de los docentes no son aparentes para el trabajo, ya que expresan displicencia para desarrollar sus funciones; no existe por parte de ellos un involucramiento para desarrollar proyectos institucionales; no se identifican con su institución. Así mismo, se evidencia no sólo la ausencia de un eficiente liderazgo institucional, sino también, la predominancia de una gestión vertical por parte de los gestores directivos de la institución.

-Las estrategias metodológicas de gestión transformacional contribuyen a mejorar el clima laboral de la Institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”, del distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, región la Libertad.

-El liderazgo pedagógico directivo, a través de sus talleres, contribuyen a promover una gestión participativa y transformadora, desde una perspectiva integradora, dialogante y motivadora.

- El plan de acción establecido por el líder directivo identifica las metas institucionales y reflexiona y evalúa la toma de decisiones, los compromisos y alianzas estratégicas establecidas por la institución educativa

-El directivo transformacional motiva e inspira a la mejora de las relaciones interpersonales entre los docentes valorándolas como elemento efectivo de integración social en la Institución Educativa

## **CAPITULO V: RECOMENDACIONES**

-El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque permite no sólo determinar la situación real de las necesidades, problemas y expectativas de los docentes, a través del diagnóstico organizacional, sino también, contribuye a viabilizar una nueva concepción de liderazgo, en base al liderazgo transformacional, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, siendo el clima laboral su dimensión esencial.

-La propuesta la consideramos importante porque nos permite destacar la trascendencia de lo que significa gestionar una institución educativa, en el cual, el gestor dirigente debe tener, más allá de conocimientos técnicos, administrativos, etc. convicción del rol que cumple en la dirección de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

**Aquije, Y.** (2017). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 10*, Ugel 04, Ancón.

file:///C:/Users/Dante/Downloads/Aquije\_LYS.pdf

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

[https://www.google.com/search?q=%C3%81lvarez%2C+M.+\(2010\).+Liderazgo+compartido%3A+Buenas+pr%C3%A1cticas+de+direcci%C3%B3n+escolar.+Madrid%3A&oq=%C3%81lvarez%2C+M.+\(2010\).+Liderazgo+compartido%3A+Buenas+pr%C3%A1cticas+de+direcci%C3%B3n+escolar.+Madrid%3A&aqs=chrome..69i57j69i59.6932j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=%C3%81lvarez%2C+M.+(2010).+Liderazgo+compartido%3A+Buenas+pr%C3%A1cticas+de+direcci%C3%B3n+escolar.+Madrid%3A&oq=%C3%81lvarez%2C+M.+(2010).+Liderazgo+compartido%3A+Buenas+pr%C3%A1cticas+de+direcci%C3%B3n+escolar.+Madrid%3A&aqs=chrome..69i57j69i59.6932j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

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

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

**Barney** (1986) *El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* UNI, revista; Vol. 1, n°3. Universidad de Viña del Mar, Chile

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

[https://www.google.com/search?q=Bass%2C+B.+%26+Avlio%2C+B.+\(1993\).+Lidrazgo+Transformacional+y+liderazgo+organizacional](https://www.google.com/search?q=Bass%2C+B.+%26+Avlio%2C+B.+(1993).+Lidrazgo+Transformacional+y+liderazgo+organizacional)

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

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

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

[http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20\(1\)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf](http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20(1)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf)

**Coronel, J., Moreno, E. & Padilla, M.** (2002). *La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: Contribuciones y retos planteados desde una óptica de género*. Revista de Educación.

[https://www.researchgate.net/publication/39155807\\_La\\_gestion\\_y\\_el\\_liderazgo\\_como\\_procesos\\_organizativos\\_contribuciones\\_y\\_retos\\_planteados\\_desde\\_una\\_optica\\_de\\_genero](https://www.researchgate.net/publication/39155807_La_gestion_y_el_liderazgo_como_procesos_organizativos_contribuciones_y_retos_planteados_desde_una_optica_de_genero)

**Conger, J.** (1991), *el líder carismático*. Ediciones McGraw Hill

<https://www.elaleph.com/libro-usado/El-lider-carismatico-de-Jay-A-Conger/494936/>

**Chiavenato, I.** (2008). *Administración de recursos humanos*. (5ª Ed.) México: McGraw Hill. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>

**García, V., Romerosa, M. & Lloréns, F.** (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.

**Horn, A. y Marfán, J.** (2010). *Relaciones entre Liderazgo Educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile*. Psico - perspectivas.

**Lemaitre** (2005). *El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales*. Revista española de Pedagogía.

**Lorenzo, M.** (2011) *Las comunidades de liderazgo como espacio de cultivo emocional de líderes educacionales*. Paper. Congreso RIAICES

**Lorenzo, M.** (2012). *Las comunidades de liderazgo de centros educativos*. Educar.

**Leithwood, & Sammons** (2006), *El liderazgo transformacional*. Paidós, Buenos Aires.

**Litwin y Stinger** (1989), *Estructura del liderazgo transformacional*. Revista española de Pedagogía. Madrid.

**La Pierre, L.** (2011). *Gerenciar es Crear. Cátedra sobre Liderazgo*, Pierre-Pé-ladeau en HEC Montréal, Canadá

**Hernández & Mendoza** (2013) *Visión positiva del liderazgo y sus fortalezas. Lección magistral*. Madrid. UNED.

**Kennedy** (1982) *La cultura en las organizaciones*. Paidós, Buenos Aires.

**Mulford, B.** (2006). *Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: Algunos desarrollos internacionales. Profesorado*. Revista de currículum y formación del profesorado.

**Rocher** (1968) *La cultura organizacional*. Madrid. UNED.

**Rodríguez** (2009) *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Magis.

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





## **ANEXOS**

### **Anexo 01**

#### **SESION DE APRENDIZAJE N° 1**

**“Dominando el Reto del Cambio”**



## **I. INFORMACIÓN GENERAL:**

- 1.1.-Educación: Educación Básica Regular  
 1.2.-Institución educativa: institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”  
 1.3.-Lugar: distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo – la Libertad. 1.4.-  
 Muestra: 23 docentes.  
 1.5-Investigadora: Ramírez Cabanillas, Jenny Marleni

## **II. MOTIVACIÓN DE LA SESIÓN.**

- Presentación y rompehielos.....10 minutos
- Pida a los participantes que se presenten a ellos mismos al grupo compartiendo su área y su responsabilidad.
- “Cuál es mi rol en la institución?” Es un ejercicio que ayuda a los participantes a empezar a trabajar juntos.
- Seleccione una canción muy conocida, algo como su himno nacional o un poema popular y divida la canción o poema en líneas. Escriba las líneas en pedazos de papel por separado.
- Luego, a los integrantes del grupo asigne uno de los papeles pequeños, y pida que luego los pongan en el orden apropiado tan rápido como puedan.
- El grupo elegirá quien cante o recite, la canción o poema que ordenaron.
- Revisión de los resultados de la sesión anterior. ....10 minutos
- Pida a los participantes que complementen
- (Anexo A); con que ideas clave implementó los últimos 30 días su institución.

## **Agenda de la sesión y objetivos de aprendizaje..... 5 minutos**

Explique porqué es importante este tema.

- Vivimos un período de cambios rápidos en las instituciones educativas y el cambio es a menudo una experiencia dolorosa.
- Los directivos son aquellos que pueden guiar a su equipo efectivamente a través de períodos de cambio.

Al terminar esta sesión, los directivos aprenderán como (Anexo B).

- Entender los mitos del cambio.
- Ayuda a reducir la resistencia de la gente al cambio.
- Definir en el proceso del cambio y los cuatro ingredientes principales del mismo.
- Identificar las 10 características de las organizaciones eficientes en un proceso de cambio.

## **Apertura de la sesión.....10 minutos**

Pida a los participantes que escriban las palabras o las frases que les venga a la memoria cuando escuchan la palabra "cambio".

Pídales que compartan sus respuestas en sus grupos pequeños.

¿Las palabras o frases que escribieron fueron positivas o negativas?

¿Las respuestas que dieron en sus grupos fueron similares entre ellas?

**Presentación de la sesión ..... 30 minutos**

-Presente el tema de la sesión al orador. Haga referencia a los antecedentes de las páginas anteriores.

-Sugiera a los participantes que como profesionales. "No solo necesitamos que nos enseñen nuevas ideas, también necesitamos que se nos recuerde lo que ya sabemos".

-Pida a los participantes que pasen al resumen y aplicación de ideas (Anexo C).

Recuerde a los participantes que utilizar estas hojas de anexo, para tomar notas les ayudará a retener la información presentada.

**Discusión de las ideas claves y su aplicación ..... 15 minutos**

-Revisen los anexos.

-Pida a los asistentes que comparta su idea "Mas importante" y su aplicación en el área que trabaja.

-Pida al líder del grupo que comparta la idea clave con los demás asistentes.

**Revisión de los objetivos de aprendizaje y conclusiones ..... 5 minutos**

Entender los mitos del cambio.

-Cambio igual a peligro"

- Las tendencias actuales seguirán"

- Si no está roto, no lo arreglo"

-Las soluciones del ayer arreglarán los problemas hoy"

- El cambio positivo ocurrirá sin esfuerzo".

Ayudar a reducir la resistencia de la gente al cambio.

-Miedo a lo desconocido

-Miedo a perder el control

-Miedo al fracaso.

-Pérdida de salarios, ganancias.

-Pérdida de status.

-Falta de avisos.

-Cambio de relaciones.

-Cómo afecta como individuo.

-Requiere más esfuerzo.

-Interés velado en el status.

-Rompimiento en patrones.

Definir el proceso del cambio y los cuatro ingredientes principales del cambio.

-Estado presente, deseado y de transición.

-Cuatro ingredientes principales del cambio: Objetivo, agente, patrocinador y abogado.

Identificar las 10 características de las organizaciones eficientes en un proceso de cambio.

(Anexo D).

-Manejo por compromiso.

-Trabajo de amplio espectro.

-La gente es para los trabajos.

- Reducción del organigrama.

-Más adiestramiento.

<p>-Enfoque multidisciplinario.</p> <p>-Ambiente cooperativo.</p> <p>- Más poder en los niveles medios e inferiores.</p> <p>-Énfasis en los objetivos a largo plazo.</p>			
<p><b>Plan de acción personal..... 10 minutos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Utilizando su plan de acción personal (Anexo), recalque que el objetivo que el objetivo del entrenamiento es transferir lo que se ha aprendido al lugar de trabajo.</li> <li>• Basados en esta acción, los participantes escribirán en su plan de acción personal una cosa que se comprometen a Empezar a hacer, una cosa que Dejarán de hacer, y una cosa que planean Continuar haciendo.</li> </ul>			
<p><b>III. Evaluación de la sesión..... 5 minutos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agradezca a los participantes por su esfuerzo y sus aportaciones.</li> <li>• Pida a los participantes que llenen su hoja de evaluación de la sesión.</li> </ul>			
<p align="center"><b><u>Anexo A.</u></b></p> <p align="center"><b>“Mejorar es cambiar”</b></p> <p>Revisión de los resultados de la implementación.</p> <p>¿Qué implementó usted como individuo o en su equipo durante los últimos 30 días desde la sesión del mes anterior?</p> <p>Comparta sus resultados.</p>	<p align="center"><b><u>Anexo B.</u></b></p> <p align="center"><b>¿Qué palabras o frases vienen a su mente cuando escucha la palabra “cambio”?</b></p> <p>Escriba estas palabras o frases a continuación y luego comparta sus respuestas en su grupo pequeño. Al compartir sus respuestas, noten si hay similitudes o diferencias.</p> <p>¿Cuántos asociaron el cambio con palabras positivas/negativas?</p>		
<p align="center"><b><u>Anexo C.</u></b></p> <p align="center"><b>Dominando el reto del cambio</b></p> <p><b>Resumen y aplicación de ideas.</b></p> <p>Mientras ve y escucha la presentación, pensará en las formas en que puede aplicar las ideas clave a su equipo o IE. Anote sus ideas en los espacios a continuación. Usted podrá utilizar esta hoja para revisar las ideas clave y para guiar las discusiones en sus sesiones internas.</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><u>Resumen de las ideas clave</u></td> <td style="width: 50%;"><u>Ejemplos o aplicación a mi institución educativa</u></td> </tr> </table> <p>Los cinco mitos del cambio:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. “Cambio es igual a peligro.” .....</li> <li>2. “Las tendencias actuales seguirán.” .....</li> <li>3. “Si no está roto, no lo arreglo.” .....</li> <li>4. “Las soluciones de ayer resolverán los problemas de hoy.....</li> <li>5. “El cambio positivo ocurrirá sin esfuerzos” .....</li> </ol> <p>Tres tipos de cambio: Físico, intelectual y emocional. ....</p>		<u>Resumen de las ideas clave</u>	<u>Ejemplos o aplicación a mi institución educativa</u>
<u>Resumen de las ideas clave</u>	<u>Ejemplos o aplicación a mi institución educativa</u>		

Los ingredientes principales del proceso del cambio .....

Incluyen: Objetivo de cambio y agente de cambio .....

Patrocinador del cambio y abogado del cambio. ....

El patrocinio es absolutamente necesario; no puede .....  
delegarse; el patrocinio en cascada es necesario en .....  
organizaciones grandes; patrocinadores iniciales y de .....  
apoyo no pueden cambiar responsabilidades. ....

Tres cosas que hacer si tiene un patrocinador débil: .....  
darle adiestramiento, cambiarlo o fracasar. ....

**Las 10 características de las organizaciones que son ..... eficientes en un proceso de cambio son:** .....

- Manejo por compromiso. ....
- Trabajos de amplio espectro .....
- La gente es para los trabajos. ....
- Reducción del organigrama .....
- Mas adiestramiento .....
- Enfoque multidisciplinario .....
- Ambiente cooperativo .....
- Más poder en los niveles medios e inferiores. ....
- Énfasis en los objetos de largo plazo .....

Es más fácil prevenir la resistencia que eliminarla.....

Las tres formas de motivar al cambio son: Miedo .....

incentivo y actitud. ....

### Anexo D

En su presentación en video hoy, el Dr. Jim Hennig nombró 10 características de las organizaciones que son eficientes en un proceso de cambio. En una escala del 1 al 7, evalúe a su equipo o Institución educativa con estas 10 características

Características eficientes de cambio	Nunca lo sigo			Siempre lo hago			
	1	2	3	4	5	6	7
Manejo por compromiso	1	2	3	4	5	6	7
Trabajo de amplio espectro.	1	2	3	4	5	6	7
La gente es para los trabajos.	1	2	3	4	5	6	7
Reducción del organigrama.	1	2	3	4	5	6	7
Participación de los s.	1	2	3	4	5	6	7
Mas adiestramiento.	1	2	3	4	5	6	7
Enfoque multidisciplinario	1	2	3	4	5	6	7
Ambiente cooperativo.	1	2	3	4	5	6	7
Más poder en los niveles medio inferiores	1	2	3	4	5	6	7
Énfasis en objetivos a largo plazo.	1	2	3	4	5	6	7

Seleccione una de las características que desea mejorar en su equipo o institución educativa. ¿Qué acción tomará para lograrlo?

.....

.....

.....

## **Anexo E**

### **Plan de Acción Personal**

#### **Información General:**

- a). Nombre del Directivo: .....
- b). Código Modular: .....
- c). Institución Educativa: .....
- d). Provincia: .....
- e) Nombre del Tema de la sesión: .....
- f) N° de Sesión: .....
- g) N° de beneficiados: .....
- 2.-Las ideas más importantes que aplicaré en mi trabajo son.....
- 3. El impacto que estas ideas tendrán en mi institución educativa son:
- 4. Para hacer el mejor uso de esta idea, yo dejaré de:
- 5. Para hacer el mejor uso de esta idea, yo continuaré.....
- 6. Para hacer el mejor uso de esta idea, yo empezaré....
- 7. Yo empezaré esta meta el Inicio: ..... Término: .....
- 8. Cuando yo alcance esta meta, yo recibiré los siguientes beneficios
- 9. ¿Qué recursos utilizaré para cumplir mi plan de acción?
- Humanos: .....
- Materiales: .....
- Financieros: .....

## **SESION DE APRENDIZAJE N° 2**

### **“Ocho claves para desarrollar el liderazgo”**

“La sabiduría para desarrollar el liderazgo en otros es nutrir su naturaleza. Esa es la forma más rápida de crecer mientras mejor logremos que una persona crezca, más libres seremos para concentrarnos en asuntos más grandes e importantes”

**Jim Cathcart**



#### **I. Información general:**

- 1.1.-Educación: Educación Básica Regular
- 1.2.-Institución educativa: institución educativa “Nuestra Señora de Guadalupe”
- 1.3.-Lugar: distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo – la Libertad.
- 1.4.-Muestra: 23 docentes.
- 1.5-Investigadora: Ramírez Cabanillas, Jenny Marleni
- 1.6.Sesión : Ocho claves para desarrollar el liderazgo

#### **II. Organización del aprendizaje.**

- Presentación y rompehielos opcional..... 5 minutos
- Revisión de los resultados de la sesión anterior ..... 5 minutos
- Pida a los participantes que pasen (Anexo A)
- Agenda de la sesión y  
objetivos de aprendizaje... ..... 5 minutos

##### Explique porqué es importante este tema:

- Como líderes necesitamos volvernos progresivamente innecesarios.
- Crear líderes dentro de nuestra organización es la mejor forma para mejorar el desempeño global de la institución.

##### Al final de esta sesión, los participantes aprenderán como

(Anexo B)

- Impulsar a sus colaboradores a crecer.
- Entender la sabiduría de nutrir su naturaleza.

#### **III.-Apertura de sesión .....5 minutos**

- Para ayudar a los participantes a entender mejor su naturaleza, pídales que respondan las preguntas (Anexo B ).
- Enfatice que no hay respuesta correcta o incorrecta a estas preguntas.
- Después pida a los participantes que compartan sus respuestas en su grupo.



**iv.- Presentación de la sesión..... 25 minutos**

-Presentar el tema de la sesión y al orador. Haga referencia a los antecedentes proporcionados en la sesión”.

-Sugiera a los participantes que, como profesionales,” No sólo necesitamos que nos enseñen nuevas ideas, también necesitamos que nos recuerden las que ya sabemos”

- Pida a los participantes que pasen a la guía del aprendizaje (Anexo C )

y/o al resumen y aplicación de ideas.

-Recuerde a los participantes utilizar esta hoja del participante para tomar notas que les ayudarán a retener la información presentada.

**Discusión de la idea clave y su aplicación. .... 15 minutos**

- Revise el impreso de resumen y aplicación de ideas.

- Pida a los asistentes que escriban las ideas que encontraron más importantes y cómo las aplicarán en su lugar de trabajo. (Anexo D)

- En su grupo, pida a cada participante que comparta su idea “Más importante” y su aplicación a su situación de trabajo.

- Pida al líder del grupo que compartan una de las ideas clave de su grupo con el resto de los integrantes.

**Ejercicios (Anexo E) ..... 45 minutos**

**Revisión de los objetivos de aprendizaje y conclusiones. .... 5 minutos**

- Impulsar a sus colaboradores a crecer.

- Entender la sabiduría de nutrir su naturaleza.

- Formar a sus colaboradores utilizando las ocho claves para desarrollar el liderazgo.

• Estar de acuerdo en el objetivo.

• Buenas herramientas.

• Capacidad para usar las herramientas.

• Dar tiempo suficiente para que la capacidad sea asimilada.

• Rastrear el desempeño.

• La verdad.

• El toque humano.

• La verdad.

• El toque humano.

• La confianza. Plan de acción personal ..... 10 minutos

IV. Evaluación de la sesión..... 5 minutos

- Agradezca a los participantes por su trabajo y sus aportaciones creativas.
- Pida a los participantes que llenen la hoja de evaluación de sesión.

**Anexo A. “Mejorar es cambiar”.**

¿Qué implementó usted como individuo o en su equipo durante los últimos 30 días desde la sesión del mes anterior? Comparta sus resultados.

**Anexo B. ¿Cuál es la naturaleza?**

1. ¿Qué es más importante para usted? ¿El pago que le dan por una tarea o la satisfacción que recibe al desarrollarla? .....
2. ¿Cuál es su preferencia al tomar un gran proyecto?, ¿dejar todo lo demás y meterse totalmente en el gran proyecto hasta que se complete o trabajar en partes de éste mientras continua con su rutina regular? .....
3. ¿Qué es más importante para usted?, ¿La habilidad para aprender y explorar o la oportunidad de convertirse en parte de un grupo? .....
4. ¿Qué es lo que disfruta más? ¿Visualizar resultados y posibilidades o seguir un proceso probado y verdadero? .....
5. ¿Cuán importante es para usted saber en dónde está todo en su mundo? .....
6. En general ¿Diría usted que es más o menos capaz de adaptarse a los cambios de la vida que la mayoría de las personas? .....
7. ¿Tiene a asumir lo peor para estar preparado para los problemas o asume lo mejor para que pueda ver todas las posibilidades? .....
8. ¿Cómo le gusta que otros escuchen mientras usted habla?, ¿Qué se queden quietos o que respondan activamente? .....
9. ¿Cuántas personas considera usted que están en su círculo más cercano de relaciones? ¿Qué características tienen todos ellos en común (además de su relación con usted)?  
.....
10. Si usted debe saber la verdad sobre algo; ¿Usted se confía en individuos, libros de referencia, observación personal o análisis para encontrar la respuesta?

**Anexo C: Guía de aprendizaje.**

**Ocho claves Para Desarrollar el Liderazgo**



**Jim Cathcart**

**Por favor llene los espacios en blanco mientras ve la presentación.**

1. La primera forma de fomentar el liderazgo en las personas es identificar su .....
2. La sabiduría para desarrollar el liderazgo en otros es.....Su naturaleza.
3. La primera clave para desarrollar el liderazgo es estar de acuerdo en el .....
4. La segunda clave para desarrollar el liderazgo es tener buenas .....
5. Lo siguiente es ..... Para usar las herramientas.
6. Lo cuarto es dar ..... suficiente para que la capacitación sea asimilada.
7. La quinta clave para desarrollar el liderazgo es la .....
8. La sexta clave para desarrollar el liderazgo es la.....
9. La séptima clave para desarrollar el liderazgo es el toque .....
10. La octava clave para desarrollar el liderazgo es la .....

**Ejercicio durante la presentación:** Cuando Jim Cathcart lo menciona en el video piense en una persona a la que quiera ayudar a crecer como líder.

¿Cuál de las ocho claves de Jim Cathcart le faltan o necesita reforzar esta persona?

**Preguntas de discusión:**

- ¿Cómo puede ayudar el desarrollo del liderazgo dentro de un equipo a un mejor desempeño?
- ¿Cuál es la diferencia, entre una meta y un objetivo? ¿Cómo explicaría el propósito de una meta?
- ¿Cómo rastrea el desempeño en su institución/equipo?
- ¿Cómo crea la confianza?

### **SESION DE APRENDIZAJE N° 3**

#### **Taller: El líder transformacional y la motivación institucional**



**2.- Justificación:** Para este taller, se han seleccionado contenidos teóricos interdisciplinarios respecto a los mecanismos motivacionales y al liderazgo transformacional con el fin de mejorar las actitudes comportamentales de los docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe del distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo – la Libertad.

**3.- Objetivo General:** Desarrollar el significado e importancia de la motivación que el líder transformacional inspira en la mejora de las relaciones interpersonales valorándolas como elemento efectivo de integración social en la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe del distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo – la Libertad.

**4.- Objetivo Específico:** Mejorar la motivación institucional y las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Guadalupe” del distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo – la Libertad.

**5.- Duración:** Promedio de dos días en el mes.

**6.-Metas de atención:** director de la Institución, 23 Docentes de la I. E. Nuestra Señora de Guadalupe del distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo – la Libertad.

**7.- Lugar:** Un ambiente apropiado de la Institución Educativa Nuestra Señora de Guadalupe del distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo – la Libertad.

**8.- Producción de documentos:** Cada expositor elaborará el material didáctico necesario para las diferentes exposiciones para las cuales, el coordinador de apoyo de logística de la Institución proveerá los recursos necesarios con el apoyo directivo de la Institución.

**9.- Evaluación:** Cada expositor evaluará a los docentes participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación activa: Argumentos, interiorización, convicción.
- Trabajos individuales: Análisis, creatividad, imaginación.
- Trabajos grupales: Trabajo cooperativo, valores, actitudes.

LA MOTIVACIÓN QUE INSPIRA EL LÍDER TRANSFORMACIONAL			
Sub-variables	Indicadores	Afirmaciones y efectos	Estrategias a desarrollar
<b>I.- La motivación que inspira el líder</b>	<u>Actitud del líder transformacional</u> El líder proyecta en los docentes un entusiasmo contagiante ante los nuevos desafíos y metas de la institución educativa.	Los docentes proyectan un entusiasmo contagiante en sus colegas ante las nuevas metas y desafíos que pudieran presentarse.	Exposición de un video respecto al liderazgo transformacional y sus incidencias en el comportamiento social. Discusión
	<u>El líder como referente</u> Provoca con su ejemplo una mayor auto-exigencia para buscar elevar la calidad de su trabajo.	Con su ejemplo, los docentes provocan en sus demás colegas, que éstos eleven su nivel de auto-exigencia en cuanto a la propia calidad de su trabajo.	Responsable del taller -Especialista invitado -Socio-drama/ Participaciones lúdicas
	<u>Fundamento del liderazgo transformacional:</u> Se interesa por conocer el entorno, intercambiar ideas sobre el mismo y proponer metas en relación al futuro institucional.	Los docentes se interesan por mantenerse informados, conocer y compartir sus ideas sobre cómo el cambio en el mundo actual genera nuevos desafíos en la educación	Responsable del taller  Especialista invitado  Panel/Fórum.

	<p><u>Valoración docente de las ideas del líder</u></p> <p>Sus ideas y aportes son valorados y aceptados por los demás, de tal manera que se genera una visión compartid.</p>	<p>Los docentes manifiestan ideas y aportes que son valorados y aceptados por sus otros colegas.</p> <p>-A partir de sus propuestas, los docentes generan en sus colegas un compromiso grupal para la realización y logro de determinadas tareas</p>	<p>Responsable del taller</p> <p>Especialista invitado</p> <p>Trabajo en equipo/ Trabajos lúdicos/socio-dramas.</p>
<p><b>II.- La estimulación intelectual del líder hacia sus seguidores</b></p>	<p>Su actitud permanentemente inconformista lo lleva a estimular en los demás la búsqueda de nuevas formas para lograr mejores resultados.</p>	<p>Los docentes permanentemente manifiestan una actitud inconformista con el afán de estimular en sus colegas la búsqueda de nuevas formas para lograr mejores resultados.</p>	<p>Responsable del taller</p> <p>Especialista invitado</p> <p>Trabajo en equipo/ Trabajos lúdicos/sociodramas.</p>
	<p>Cuestiona la forma tradicional o habitual de hacer las cosas buscando un replanteamiento de las mismas para su mejora.</p>	<p>Cuestiona los modelos habituales o tradicionales de la institución buscando replantearlos para mejorarlos</p>	<p>Responsable del taller</p> <p>Especialista invitado</p> <p>Sociodrama/ Participaciones lúdicas</p>
	<p>Anima a ver los problemas desde diferentes ópticas.</p>	<p>Para resolver algún problema, los docentes animan a sus otros colegas a analizarlo desde distintos puntos de vista.</p>	<p>Responsable del taller</p> <p>Especialista invitado</p> <p>Sociodrama/ Participaciones lúdicas</p>
	<p>Estimula a que los demás se arriesguen a proponer nuevas ideas, opiniones y aportes para resolver problemas de una forma creativa e innovadora.</p>	<p>Los docentes animan a sus otros colegas a que se arriesguen a proponer nuevas ideas, opiniones y aportes utilizando su creatividad para buscar la innovación</p>	<p>Responsable del taller</p> <p>Especialista invitado</p> <p>Socio-drama/ Participaciones lúdicas</p>
<p><b>III.- El acompañamiento del líder en el desarrollo de capacidades individuales.</b></p>	<p>Brinda un trato cercano, cálido y de confianza a los demás.</p>	<p>Los docentes brindan un trato cercano, cálido y de confianza a los demás.</p>	<p>Video sobre el comportamiento organizacional.</p>
	<p>Se interesa por escuchar a las personas.</p>	<p>Los docentes tienen disposición para escuchar.</p>	<p>Exposición: Fundamentos del liderazgo transformacional</p>
	<p>Se interesa por el desarrollo personal y profesional de los demás miembros.</p>	<p>Los docentes han demostrado sincero interés por el desarrollo personal y pro-</p>	<p>Exposición:</p>

		fesional de sus demás colegas, al enseñarles, orientarles y acompañarlos cuando ha sido necesario.	Mecanismos motivacionales del liderazgo transformacional
	Impulsa a las personas a interesarse por ayudar a los demás.	Los docentes impulsan a sus colegas a interesarse por ayudar a los demás	Exposición: Fundamentos del liderazgo transformacional
<b>IV.-La influencia ética del líder en los seguidores</b>	Inspira respeto y admiración por su integridad.	Por su integridad, los docentes inspiran respeto y admiración en sus colegas.	Socio-drama
	Transmite elevados valores e ideales institucionales que están por encima de intereses individuales o de pequeños grupos.	Los docentes transmiten elevados valores e ideales institucionales que están por encima de intereses individuales o de pequeños grupos	Exposición: Fundamentos del liderazgo transformacional
	Es firme en sus posturas y creencias y respeta las diferencias de opinión.	Los docentes son firmes en sus posturas y creencias, respetando las diferencias de opinión en sus demás colegas.	Exposición: Mecanismos motivacionales del liderazgo transformacional
	Se muestra coherente entre lo que dice y práctica.	Los docentes manifiestan coherencia entre lo que dicen y su modo de actuar.	Exposición: Mecanismos motivacionales del liderazgo transformacional
<b>V.- La tolerancia psicológica del líder</b>	Genera climas distendidos o relajantes en medio de situaciones sociales de tensión utilizando su sentido del humor para favorecer los niveles de comunicación grupal.	Los docentes enfrentan las situaciones de tensión con un adecuado sentido del humor, capaz de generar un clima relajante que favorece la comunicación del grupo	Responsable del taller  Especialista invitado  Socio-drama/ Participaciones lúdicas
	Enfrenta situaciones conflictivas con adecuado equilibrio emocional.	Los docentes logran mantenerse serenos y ecuanímenes en momentos de tensión o de conflicto social.	Responsable del taller  Especialista invitado Socio-drama/ Participaciones lúdicas

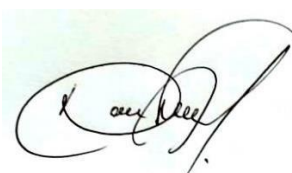
## Tesis de Maestria

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>0%</b>	<b>7%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>6%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>es.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>pt.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>cybertesis.unmsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>www.dspace.unitru.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>





9	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
10	<a href="http://theibfr.com">theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1 %
13	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %

Excluir citas

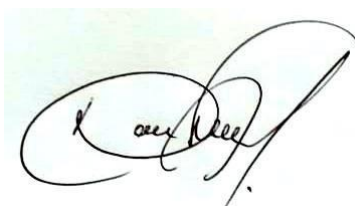
Activo

Excluir coincidencias

< 15 words

Excluir bibliografía

Activo





## 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: **Jenny Marleni Ramírez Cabanillas**  
Título del ejercicio: **Tesis turnitin**  
Título de la entrega: **Tesis de Maestría**  
Nombre del archivo: **JENNY\_RAM\_REZ\_ACTUALIZADO...**  
Tamaño del archivo: **1.4M**  
Total páginas: **48**  
Total de palabras: **7,819**  
Total de caracteres: **46,055**  
Fecha de entrega: **21-feb-2021 07:00p.m. (UTC-0500)**  
Identificador de la entrega: **1514555546**

