

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

UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN



TESIS

El Liderazgo Democrático o participativo y el liderazgo transformacional como estrategias para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa “Ramón Castilla” Distrito y Provincia de Luya, Región Amazonas, 2017

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

Investigador: Karina Daniela Serrano Valderrama

Asesor: Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón

Lambayeque, 2022

El Liderazgo Democrático o participativo y el liderazgo transformacional como estrategias para mejorar el clima organizacional de la institución educativa “Ramón Castilla” Distrito y Provincia de Luya, Región Amazonas, 2017

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

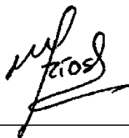


Karina Daniela Serrano Valderrama
Investigadora

Aprobado por:



Dr. García Caballero Rafael
Presidente del jurado



Dra. Martha Rios
Secretario del jurado



Dr. Miguel Alfaro Barrantes
Vocal del jurado



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
Asesor

Lambayeque, 2023

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Según Res. N° 659-2020-R

Yo, Dante Alfredo Guevara Servigón , asesor de tesis de la bachiller:

Karina Daniela Serrano Valderrama

TITULADA:

El Liderazgo Democrático o participativo y el liderazgo transformacional como estrategias para mejorar el clima organizacional de la institución educativa “ramón castilla” distrito y provincia de luya, región Amazonas, 2017

Luego de la revisión exhaustiva del documento, constato que la misma tiene un índice de similitud de 15%, verificable en el reporte de similitud del programa TURNITIN.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que, cada una de las coincidencias detectadas NO CONSTITUYEN PLAGIO. A mi leal saber y entender, la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Se expide la presente según lo dispuesto en la Resolución N° 659-2020-R, de fecha 8 de setiembre de 2020, que aprueba la directiva para la evaluación de originalidad de los documentos académicos, de investigación formativa y para la obtención de Grados y Títulos de la UNPRG:

Lambayeque, 06 de junio de 2024

Atentamente,



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° 694-VIRTUAL

Siendo las **08:00 horas**, del día **martes 20 de junio de 2023**, se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/nzv-issg-tsh>**, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N°0945-2022-V-D-FACHSE**, de fecha **10 de mayo de 2022**, integrado por:


Presidente	: Dr. Rafael Cristóbal García Caballero.
Secretaria	: Dra. Martha Rios Rodríguez.
Vocal	: Dr. Miguel Alfaro Barrantes.
Asesor Metodológico	: Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **“EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO O PARTICIPATIVO Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “RAMÓN CASTILLA”, DISTRITO Y PROVINCIA DE LUYA, REGIÓN AMAZONAS, 2017”**; _ presentada por la tesista **KARINA DANIELA SERRANO VALDERRAMA**, para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación**, mención: **Gerencia Educativa Estratégica**. Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 075-2023-CU de fecha 09 de marzo de 2023); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(16) (DIECISEIS)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **BUENO**. Siendo las 9 am 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. Rafael Cristóbal García Caballero
PRESIDENTE


Dra. Martha Rios Rodríguez
SECRETARIA


Dr. Miguel Alfaro Barrantes
VOCAL

OBSERVACIONES:

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

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

Declaración jurada de originalidad

Yo, Karina Daniela Serrano Valderrama autora principal, y Dante Alfredo Guevara Servigón asesor del trabajo de investigación, “El Liderazgo Democrático o participativo y el liderazgo transformacional como estrategias para mejorar el clima organizacional de la institución educativa “ramón castilla” distrito y provincia de luya, región Amazonas, 2017” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, mayo del 2022

Nombre del investigador: Serrano Valderrama Karina Daniela

Nombre del asesor. Guevara Servigón Dante Alfredo

INDICE GENERAL

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	10
1.1 Antecedentes de estudio	10
1.2 Bases teóricas	13
1.3 Definición de términos básicos	25
CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO	26
2.1 Diseño de investigación.....	26
2.2 Población, muestra	27
2.3 Definición y operacionalización de variables	27
2.4 Técnicas, instrumentos, equipos y materiales	27
CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.1 Análisis e interpretación del diagnóstico	30
3.2 Programa de evaluación para mejorar el desempeño docente	42
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIORAFÍA	67

AGRADECIMIENTO

A Dios sobre todo las cosas, que ha sido el que me ha orientado y dado fortaleza para finalizar mi trabajo de investigación a mi hijo Daniel Amir Lazo Serrano a mi recordado Padre Flavio Serrano Ramírez en el Cielo .

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación denominado “El liderazgo democrático o participativo y el liderazgo transformacional como estrategias para mejorar el clima organizacional de la institución educativa “Ramón Castilla”, distrito y provincia de Luya, región Amazonas, 2017” “se asume que el clima organizacional influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de los individuos y por ende de la misma organización. 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 organización, y con la propia actividad de cada uno. El clima organizacional, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. El presente trabajo de investigación es de carácter propositivo, correlacional y no experimental, se sustenta en la teoría del liderazgo carismático de J. Conger; en el liderazgo transformacional de Bernard M. Bass y James Mac Gregor Burns, y en los sistemas de administración de Rensis Likert”. Entre los resultados se tiene que referente a los valores institucionales, el 39% de los docentes encuestados manifiestan que la existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, casi siempre garantizan el éxito de nuestro trabajo; el 35% opina que siempre valoramos el error como parte de nuestra propia naturaleza y como un paso necesario, muchas veces, para el aprendizaje. El 57% manifiesta que a veces compartimos la idea de que el error es éxito diferido. Entre las conclusiones tenemos que las estrategias de liderazgo participativo y liderazgo transformacional contribuyen a mejorar el clima organizacional de la institución educativa “Ramón Castilla”, distrito y provincia de Luya, región Amazonas,

Palabras clave: Clima organizacional, liderazgo transformacional, liderazgo carismático, relaciones interpersonales. Motivación.

ABSTRACT

In this research paper called "Democratic or participatory leadership and transformational leadership as strategies to improve the organizational climate of the educational institution" Ramón Castilla ", district and province of Luya, Amazon region, 2017" it is assumed that the organizational climate it influences satisfaction and therefore the productivity of individuals and therefore of the same organization. It is related to the manager's "know-how", with people's behavior, with their way of working and relating, with their interaction with the organization, and with their own activity. The organizational climate is the one that uses as a fundamental element the perceptions that the worker has of the structures and processes that occur in a work environment. The present research work is of a propositive, correlational and non-experimental nature, it is based on the charismatic leadership theory of J. Conger; in the transformational leadership of Bernard M. Bass and James Mac Gregor Burns, and in the management systems of Rensis Likert. Among the results we have to refer to institutional values, 39% of teachers surveyed say that the existence of communication channels, agile and expeditious, almost always guarantee the success of our work; 35% believe that we always value error as part of our own nature and as a necessary step, many times, for learning. 57% state that sometimes we share the idea that the error is deferred success. Among the conclusions we have that the strategies of participatory leadership and transformational leadership contribute to improving the organizational climate of the educational institution "Ramón Castilla", district and province of Luya, Amazon region,

Keywords: Organizational climate, transformational leadership, charismatic leadership, interpersonal relationships. motivation

INTRODUCCIÓN

El comportamiento organizacional según Remses Likert (1994) “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”. Además según la perspectiva Likert (1994) plantea “cuatro tipos de variables que definen las características propias de una organización de las cuales considera a los sistemas III y IV los más apropiados para poder desarrollar una gestión participativa, consultiva, adecuada”. Así mismo, Méndez Álvarez (2011) por su parte, asume:

Que la cultura es la causa y el clima la consecuencia, ambos fenómenos se complementan. Dice que la cultura configura al clima organizacional. Conceptualmente la cultura comprende un conjunto de valores y creencias compartidas, presupuestos básicos, artefactos culturales. y creaciones que compartidas por un grupo forman la identidad de la organización. Además, este autor sostiene que el clima organizacional comprende un conjunto de percepciones globales compartidas por los individuos referentes a las dimensiones estabilidad, autorrealización y relaciones que componen el ambiente de trabajo.

De otra parte, Sonia Palma Carrillo (2011), en su trabajo “Manual de Escala Clima Laboral” manifiesta:

Que “el concepto cultura derivado de la antropología y la sociología, se vincula a la acción colectiva de un grupo humano, desarrollado por acciones, decisiones, procedimientos formales e informales que tipifica y explica una serie de comportamientos proyectan una imagen interna y externa que se asocia al éxito organizacional. El clima es el reflejo actual de esa cultura y de la influencia que el momento coyuntural interno y externo ejerce sobre la organización, y por tanto sobre la cultura. En las organizaciones es imprescindible el diagnóstico para conocer la cultura, el entorno de la misma y los factores que la conforman y conocer en qué nivel se encuentran cada uno de estos, porque de un modo u otro se reflejarán en la productividad”. (p. 02)

En relación al clima en las organizaciones educativas en el Perú, Donayre (2009), sostiene que los problemas en el Perú son comunes:

Principalmente en las organizaciones educativas. Asume que, en el ámbito nacional, en las instituciones educativas se producen cotidianamente problemas entre sus miembros; es decir, el director con los docentes, con los padres de familia. Estos problemas obstaculizan el logro de los objetivos para los que la escuela fue creada lo cual impide alcanzar o mejorar la calidad educativa. Dice que es difícil encontrar directores líderes, debido a que su tarea

es la de obedecer y lograr que su personal se adhiera a los cambios, independientemente de su acuerdo o desacuerdo con los mismos.

Desde otra perspectiva, J. Fuentes y A. Mendiola de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2011) en su estudio

Realizado en “seis 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 decisiones provenientes de un tipo de sistema administrativo vertical en función de grupos allegados a los directivos; percibiéndose que los docentes son tratados sin equidad; que las relaciones interpersonales, no son bondadosas ni respetuosas; que son grandes las indiferencias y la poca participación del personal docente en las actividades previstas para el año escolar; que no existe una comunicación fluida y oportuna, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás; que existe desinterés e incumplimiento de obligaciones formales como la entrega de carpeta pedagógica a destiempo”.

En lo que concierne a la institución educativa “Ramón Castilla”, del distrito, provincia de Luya, región Amazonas, 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; la gestión tiene una tendencia al centralismo con escasa participación docente en la toma de decisiones institucionales. Existe escasa cultura de colaboración y participación docente en las actividades institucionales, se percibe indiferencia por los problemas y necesidades institucionales, sean estos académicos, de gestión, políticos, etc”.

El **problema** planteado en la presente investigación fue la siguiente: ¿De qué manera, el liderazgo democrático o participativo y el liderazgo transformacional como estrategias contribuyen a la mejora del clima organizacional de la institución educativa “Ramón Castilla”; distrito y provincia de Luya, región Amazonas? El **objeto de estudio** considerado es el “proceso de gestión en relación con el clima organizacional”. Y el **campo de acción** quedó establecido en el liderazgo democrático o participativo y el liderazgo transformacional como estrategias de mejora del clima organizacional de la institución educativa “Ramón Castilla”; distrito y provincia de Luya, región Amazonas.

Objetivos

General

Diseñar estrategias de gestión de liderazgo participativo y liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en la institución educativa “Ramón Castilla”; distrito y provincia de Luya, región Amazonas.

Específicos

- Desarrollar un diagnóstico situacional en los docentes para conocer las características que presenta el clima organizacional de la institución educativa “Ramón Castilla”; distrito y provincia de Luya, región Amazonas
- Promover la motivación institucional desarrollando la relación de interdependencia y el compromiso institucional entre los docentes.
- Reconocer las cualidades de cada uno de los miembros del grupo, así como incentivar el desempeño laboral y el desarrollo de iniciativas de los docentes de la institución.
- Promover las relaciones interpersonales y la comunicación entre los docentes, a fin de “incentivar la participación y la toma de decisiones grupal, con la intención de compartir conocimientos que permitan enfrentar situaciones institucionales determinadas”.

La **hipótesis** que se ha planteado es que si se diseñan estrategias de gestión liderazgo Participativo y Transformacional sustentadas en la teoría de J. Conger, y en el liderazgo transformacional de Bernard M. Bass y James Mac Gregor Burns, y en la teoría de los sistemas de administración de Rensis Likert; entonces se mejorará el clima organizacional en el centro educativo “Ramón Castilla; distrito y provincia de Luya, región Amazonas”.

La siguiente investigación está sustentada mediante la estructura de tres capítulos: “se presenta el diagnóstico de la realidad provincial y se presentan las principales características del problema de investigación. Además, se presenta un resumen de la metodología utilizada en la investigación”. En el “segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados relacionados con el problema de investigación. En el tercer capítulo se presenta la propuesta, sus fundamentos, su modelo teórico y operativo. Finalmente presentamos las conclusiones, y anexos”

La autora

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

En este análisis de este capítulo se expone una caracterización de la provincia de Luya, región Amazonas sobre rasgos de la historia, rasgos del clima y sociales como económicos, lo que se ha referenciado de la “página web: [www. Turismo Amazonas](http://www.TurismoAmazonas.org)” también se muestra una caracterización sobre la metodología empleada en el proceso del estudio de la tesis.

1.1.- Ubicación.

La I.E “Ramón Castilla; ubicación en el distrito y provincia de Luya, en la región Amazonas”.

1.1.1.- Antecedentes históricos de la provincia de Luya

La provincia del Luya fue creada mediante Decreto del 5 de febrero de 1861, en el gobierno del presidente Ramón Castilla.

1.1.2.-Contexto sociocultural de Luya

Según Berbel (2006) “La provincia de Luya es una de las siete provincias del departamento de Amazonas, se encuentra conformada por 23 distritos; su extensión territorial es de 3,236 km², se ubica al extremo suroccidental del departamento”. La provincia de Luya, departamento de Amazonas, “se ubica en el lado nororiental del territorio peruano. Cuenta con una gran variedad de paisajes naturales, como cataratas, vegetación, diversidad de relieves, pisos ecológicos, así como también paisajes culturales expresados en numerosos restos arqueológicos, como la Fortaleza de Kuélap, sarcófagos, complejos habitacionales, muchos de ellos aún desconocidos por la comunidad científica debido a las escasas investigaciones realizadas del lugar. Sin embargo, estos últimos años se han incrementado las visitas turísticas, aumentado la presión hacia los recursos paisajísticos y que en el futuro ponen en riesgo su vigencia”.

Paisajes naturales

De acuerdo a la página Turismo Amazonas “Consideramos paisaje natural a todo elemento donde la mano del hombre no intervino y que por su propia naturaleza presenta una diversidad de formas, se identifican en una porción de territorio heterogéneo compuesto por conjuntos de ecosistemas que interaccionan y se repiten de forma similar en el espacio, así el paisaje es un espacio físico y un sistema de recursos naturales en los cuales se integran las sociedades en un binomio inseparable entre la sociedad y la naturaleza” “En ese sentido en la provincia de Luya hemos encontrado: caídas de agua, lagunas, ríos, formaciones geomorfológicas, valles y montañas; en un territorio diverso debido a factores como la presencia de la cordillera oriental, diversidad climática, la posición latitudinal cercana al Ecuador, diversidad de pisos altitudinales, entre otros” (Mateo 2003)

Caverna de Kiocta

De acuerdo a la página Turismo Amazonas “Se ubica en una zona de montaña que forma parte de la cordillera oriental, en el distrito de Lamud, a 9 km de la capital provincial del mismo nombre, entre las coordenadas UTM 9320874 norte y 169208 este, a una altitud de 2,793 msnm”.

1.1.3.-Reseña histórica de la Institución Educativa “Ramón Castilla

La Institución educativa Colegio Ramón Castilla se localiza en el lugar de Luya, provincia de Luya, esta institución compete a la UGEL LUYA que inspecciona la institución educativa, y esta última pertenece a la dirección regional de educación de Ucayali. La Institución educativa Colegio Ramón Castilla, es más que una Institución Educativa, es “un ambiente familiar, un equipo de profesionales altamente competitivos que vigilan para que los estudiantes se integren adecuadamente, tanto en su vida personal como social y académica”.

El reciente sistema de evaluación, debe responder a una evaluación diferente que respete horizonte y procesos de educación de los estudiantes, el sistema de evaluación continuado es de forma semanal y diaria en AP (actividades pedagógicas) y evaluaciones para desarrollar (EPD)

La Institución educativa Colegio Ramón Castilla busca aumentar “personas aptas con una alta autoestima, razón, competencias sociales y una estable enseñanza académica, moral y emocional para que puedan llegar el éxito personal y profesional dentro de una sociedad actual y cambiante”. En la institución educativa se conoce que en el distrito de Luya esta IE “provee una educación de la más alta calidad en un estado de aprendizaje seguro, en donde nuestros estudiantes logran su total crecimiento espiritual, intelectual, moral, físico, social y emocional”.

1.2.- Surgimiento del objeto de estudio

Desde mediados del siglo XX se intensifica el estudio del clima organizacional, impulsándose primero en el campo empresarial y luego extendiéndose a las organizaciones educativas, siendo la antropología, una de las disciplinas que contribuyo en un principio en su desarrollo; y que posteriormente, fue insertándose en el área administrativa; considerándose que todo grupo humano tiene sus propias costumbres, creencias, ritos que son compartidos entre todos los miembros de la organización. En esa perspectiva, Hernández y López (2013) “coinciden en señalar que el concepto de clima organizacional influye en la productividad, por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores”; por ello se infiere que si la organización tiene una mejor cultura entonces producirá más, por ende, la organización alcanzará sus objetivos. Según la UNESCO (1982) “la cultura es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. Ello engloba además de las Artes y las Letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las conciencias”. De otra parte,

Chiavenato (1989) “presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (p. 32). Y según Koontz H. (1994) “la cultura organizacional es el padrón de comportamiento social, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos y patrones de comportamiento a lo largo de cierto periodo, lo que significa que la cultura de una Organización es bastante estable y no cambia con rapidez” (p. 87)

Es necesario mencionar según Álvarez (1992) que los “estudios en educación sobre el clima organizacional reconocen la gran importancia del llamado capital humano como principal ventaja competitiva y que las instituciones educativas exitosas han basado su estrategia de crecimiento en el desarrollo”. Al respecto, Medina y Reyna (2014) sostienen:

Que el clima es un conjunto aprendido de creencias, valores y conductas que se aceptan como suficientemente satisfactorias como para transferirse a las nuevas generaciones; es decir, al clima la consideran como la sumatoria de las creencias, valores y conductas que son aceptadas por el grupo humano además que permiten lograr la satisfacción, más aún la cultura es transferible de generación en generación.

De otra parte, Schwart y Davis, (1981), asumen que el clima organizacional

Está asociado a la cultura organizacional como un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización. Como sabemos, los enfoques sobre cultura organizacional varían desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, etc., hasta el rol del director o gerente como emisor de la cultura de las organizaciones.

1.3.- Principales manifestaciones y características del clima organizacional

Según Donayre (2009), los problemas “referidos al clima laboral son tan comunes, principalmente en las organizaciones educativas. En el ámbito nacional en las instituciones educativas se producen cotidianamente problemas entre sus miembros; es decir, el director con los docentes, con los padres de familia”. También agrega en esa perspectiva Donayre (2009) “Estos problemas obstaculizan el logro de los objetivos para los que la escuela fue creada lo cual impide alcanzar o mejorar la calidad educativa. Es difícil encontrar directores líderes, debido a que su tarea es la de obedecer y lograr que su personal se adhiera a los cambios, independientemente de su acuerdo o desacuerdo con los mismos”.

San Martín de Porres y en Comas (Lima) por J. Fuentes y A. Mendiola de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2011) “

Estudios realizados en seis centros educativos del nivel primario y secundario en los distritos de ponen en evidencia que en las instituciones educativas investigadas existen decisiones verticales en función de grupos allegados a los directivos; que los docentes son tratados sin equidad; que las relaciones interpersonales, no son bondadosas ni respetuosas; que son grandes las indiferencias y la poca participación del personal docente en las actividades previstas para el año escolar; que no existe una comunicación fluida y oportuna, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás; que existe desinterés e incumplimiento de obligaciones formales como la entrega de carpeta pedagógica a destiempo.

Así mismo, J. Fuentes y A. Mendiola (2011) asumen “que para fortalecer a las instituciones es necesario que los agentes de la educación entiendan con claridad que las relaciones interpersonales, la comunicación y sobre todo el clima laboral son temas en las que se debe fortalecer con mayor intensidad para lograr una institución de calidad”.

De otra parte, Francisco Pacheco y Dina Mamani (UNA, 2011) asumen

Que el “ambiente laboral de las instituciones educativas secundarias estatales del distrito de Ayaviri- Puno no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose por parte de los directivos la falta de percepción en relación con su rol de líderes institucionales, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un director para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima laboral favorable que sea democrático participativo”.

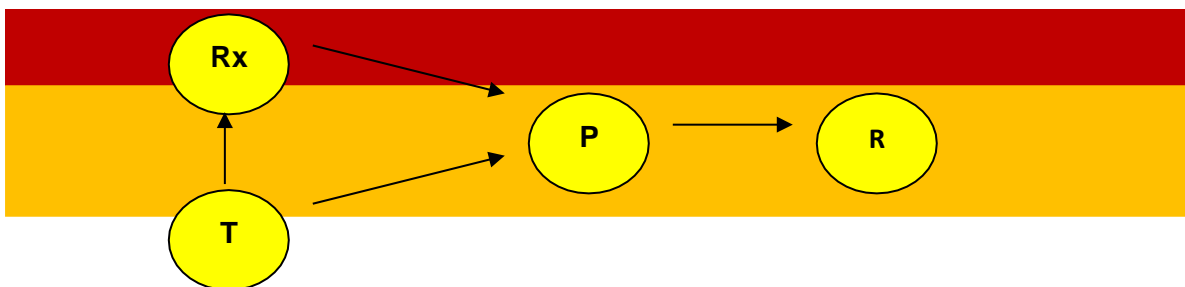
En lo que concierne a la institución educativa “Ramón Castilla”; distrito y provincia de Luya, región Amazonas se percibe:

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. 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.

1.4.- Metodología de la investigación

Diseño de la investigación.

Según el enfoque de los autores Hernández y Mendoza (2013) “La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Básica, de Tipo Propositiva, correlacional y no experimental. De acuerdo a la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal” (p. 34).



Leyenda:

Rx: Estrategias de gestión de liderazgo participativo y liderazgo transformacional

T: Modelo teórico.

P: Clima organizacional

R: Realidad transformada esperada.

Población y muestra

La población muestral de estudio está constituida por los 23 docentes de la “Institución Educativa Ramón Castilla”; distrito y provincia de Luya, región Amazonas. **(N=n)**

Métodos y procedimiento para la recolección de datos.

De acuerdo a la perspectiva de los autores Hernández y Mendoza (2013) Para el procesamiento de los datos “se utilizó un plan de análisis estadístico descriptivo, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentual. Así mismo, se utilizó el método deductivo, así como el método descriptivo de encuestas”. También señalan Hernández y Mendoza (2013) “cuenta procedimientos de observación indirecta tales como la aplicación de cuestionarios para medir y evaluar las variables motivo de estudio”.

Técnica de gabinete:

Según Berbel (2006) “Esta técnica hace posible aplicar instrumentos para la recolección de Información para dar solidez científica a la investigación, utilizando para ello el fichaje de documentos, información obtenida de trabajo de campo”.

Hernández y Mendoza (2013) señalan: “Fichas Textuales: Comprende la transcripción entre comillas y al pie de la letra del párrafo de un libro que el. Fichas de Resumen: Es la que se empleó para sintetizar una parte de un libro o su totalidad. Guía de análisis documental. - Anotar la información de normas, libros, revistas, Internet y otras fuentes”

Análisis estadístico de los datos

Para el procesamiento de los datos de acuerdo a Berbel (2006) “se utilizaron un plan de análisis estadístico descriptivo, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales. Se empleó el análisis de frecuencia, cuadros estadísticos, media aritmética”.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se evidenciarán el aspecto teórico empleado en este estudio. Esta presentación afecta los avances teóricos En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera como aportes teóricos que estos afectan directamente a las variables en mención. Estrategias de liderazgo participativo y liderazgo transformacional; y el clima organizacional; a las siguientes teorías: Los sistemas de administración de Rensis Likert; el liderazgo carismático según “J. Conger, el liderazgo transformacional de Bernard M. Bass y James Mac Gregor Burns”

2.1.-Antecedentes

2.1.1.-internacionales

Younes (2015) En su tesis titulada “Rasgos de personalidad, estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y su relación con el clima social de trabajo, percibida por el personal del instituto politécnico de la salud Luis Felipe Moncada” Polisal, unan-Managua, Nicaragua:

El enfoque de la investigación es cuantitativo, de tipo descriptivo, correlacional y transversal. Se seleccionó una muestra del 74% del personal del POLISAL, conformada por 13 directivos, 45 docentes. Existe relación significativa entre los cinco rasgos de personalidad y el estilo de liderazgo Transformacional. También existe relación significativa entre el estilo del liderazgo y algunas dimensiones del clima social. Pero hay diferencia significativa entre la percepción de los líderes y el personal docente y administrativo respecto a algunas dimensiones del clima social de trabajo, estilo transformacional y estilo Transaccional. De acuerdo a los resultados se brindan recomendaciones al equipo de rectoría y directivos del POLISAL y se diseña una propuesta de plan de capacitación para el desarrollo de habilidades del liderazgo transformacional del equipo directivo.

Mayor (2012) “Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del municipio Mara”. La siguiente investigación tuvo como propósito

Analizar la relación entre Clima Organizacional y Liderazgo de los directivos en instituciones del municipio Mara, Se enmarcó en una investigación descriptiva, correlacional, y de campo, con un diseño no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por 7 directivos y 68 docentes. Los resultados develan una presencia en las instituciones objeto del estudio de un clima autoritario, y paternalista y un liderazgo autocrático, como también liberal. Por lo tanto, es necesario que los directivos dediquen mayor atención al estilo transformacional, para lograr que las competencias de liderazgo sean efectivas, en pro de garantizar un mejor clima que conlleve al buen funcionamiento de la institución.

Montiel (2012) realizó su investigación en el “Liderazgo Transformacional del Directivo y el desempeño laboral de los docentes en las Instituciones educativas del Nivel de Educación Primaria en Maracaibo-Estado Zulia” Venezuela.

Por su naturaleza, la metodología empleada es de campo–descriptiva, correlacional, asimismo se sitúa bajo un diseño no experimental – transversal, cuya población estuvo conformada por 7 directivos y 92 docentes de las instituciones educativas Simón Bolívar y Ovelio Araujo. Se aplicó la técnica de la encuesta, empleando como instrumento el cuestionario con (39) ítems, constituido por cuatro alternativas de respuestas, siempre (4), casi siempre (3), casi nunca (2) y nunca (1), mediante la escala tipo Lickert. teniendo como conclusiones, que, a mayor liderazgo transformacional del gerente educativo, mejor será el desempeño laboral de los docentes y viceversa. Se vincula con la investigación por el enfoque que da el liderazgo transformacional como respuesta al desempeño laboral de una gestión educativa. La gerencia de la Unidad educativa San José Obrero necesita integrar un modelo que responda a la optimización de las funciones, las tareas y los proyectos que se realicen en el plantel, que involucre a todo el personal docente, alumno, padres y/o representantes, consejos comunales del entorno institucional en el proceso educativo, así como en actividades planificadas, para lograr un liderazgo transformacional.

2.1.2.-Antecedentes nacionales

Minaya (2011) en su tesis titulada “El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el clima laboral en la institución educativa nº 5084” “Carlos Philips Preví” Callao 2010 – 201:

Se ha diseñado un estudio descriptivo correlacional con el objetivo de determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa N° 5084 “Carlos Philips Preví” Callao. La muestra estuvo constituida por 39 empleados de la Institución Educativa, entre docentes y personal directivo. Los resultados aportan suficiente evidencia empírica para concluir que liderazgo transformacional se relaciona significativamente con las actitudes de compromiso organizacional en la institución educativa N° 5084 “Carlos Philips Preví”

Arce y Rojas (2014) en su Tesis titulada “El Clima Organizacional y las Relaciones Interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari” Planteó como objetivo:

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales. El estudio es de tipo descriptivo, diseño no experimental, transversal-correlacional. Se realizó con una muestra no probabilística de 48 trabajadores entre directivo, jerárquico, docente y administrativos. Estos resultados permitirán tomar decisiones e idear crear estrategias para mejorar el entorno laboral en el que se desenvuelven los trabajadores (p. 70)

Campos (2012) en su tesis titulada “Estilo de Liderazgo Directivo y cultura organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Región Callao” El propósito del estudio

Fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, Región Callao, La investigación realizada responde a un tipo no experimental, El diseño es descriptivo correlacional, ya que se describieron las dimensiones e indicadores de cada variable, para luego analizar la relación existente entre ambas según criterios de signo, magnitud y significancia. Los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional. (p. 89)

Velásquez (2012) en Lima – Perú, en su tesis cuyo objetivo fue

Determinar la relación entre el desempeño docente y la cultura organizacional, aplicó una investigación descriptiva correlacional a una muestra de 30 participantes y considerando una escala de valoración para cada variable, concluye que existe correlación fuerte entre el

desempeño docente y la cultura organizacional por cuanto la correlación de Pearson fue de 0,910, además añade que el Perú tiene un gran reto de mejorar en la institución pública los recursos necesarios para potenciar el desempeño del profesor y la cultura organizacional. (p. 68).

Dante Padilla (2005), en su trabajo de investigación: “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego”, Concluye,

Entre otros temas, que con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo (ED). Sobre qué estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción”.

2.2.- Bases teóricas

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

Brunet, (2004) señala que la teoría del clima organizacional, de Rensis Likert, “permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa”. Brunet (2004) manifiesta “que la teoría de Sistemas de Organización de Likert, plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores”. R. Likert dice, “que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva”. Rensis Likert, (1946) estableció:

Que “las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que: a.- Los supervisores delegaban más autoridad, b.- Ejercían una supervisión más flexible y c.- Mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó “que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo”. Se asocia a la productividad, a los resultados cuantitativos, el aspecto humano, los valores depositados en la productividad, en el rendimiento. Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente”. (p. 02)

Likert (1946) “el tipo de supervisión que se basa en poner permanente presión sobre los subordinados quienes a su vez están comprometidos con cada vez más y más en sub-tareas especializadas, lo que refuerza el gerenciamiento en base a tener permanentemente ocupadas a las personas”, no es el más efectivo y eficiente. Este tipo de supervisión al que Likert denomina supervisión “centrada en la tarea, puede producir resultados medianamente satisfactorios solamente en el corto plazo y sus consecuencias disfuncionales dentro de su propio grupo de trabajo, como así también respecto de otros y la organización como un conjunto se ha de mostrar muy rápidamente”.

Likert identifica un distinto tipo de supervisión que contrasta con el que está “centrado en la tarea al que denomina centrado en el empleado”. Así como Arnold Tannenbaum de acuerdo a Likert, (1946) “en sus diversos trabajos de campo y de investigación muestra como el grado de control y de influencia no es un juego de suma 0 – donde lo que uno tiene lo pierde el otro – y por lo tanto el superior puede ganar en poder e influencia dándole poder e influencia al subordinado”, Likert (1994) “llega a la misma conclusión seleccionando la variable centralización y discriminando entre la que es centrada en la tarea de la que pone foco en las personas. Las personas no trabajan en las organizaciones, más bien las personas son la organización misma”.

Algunas de las características de la “supervisión centrada en los empleados” según con la perspectiva de Likert, (1946): “1.- Ejercen un tipo de control general y no tan específico 2.- Ayudan a los subordinados para alcanzar mayor productividad. 3.-Toman en cuenta la opinión de los subordinados. 4.- Los involucran en los cambios. 5.- Se orientan más hacia los resultados que hacia los métodos y procedimientos. 6.- Establecen objetivos y metas de alta productividad que son alcanzables”

Para medir el ambiente organizacional que está determinado fundamentalmente, por el estilo de Liderazgo, Likert (1956) propuso un “modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: Sistemas de Administración, que describen los diferentes tipos de líder. El que denominó sistema I corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados” (p. 35).

También agrega otro aporte Likert, (1946) “El superior que administra mediante el sistema II es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les da palmaditas en la espalda y, aparentemente, hace lo que es mejor para ellos” lo que desarrolló otra teoría que surgió de la misma Likert (1946) “Bajo el sistema III de administración, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final”. Likert (1994) “El jefe que sigue el estilo IV usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría que un supervisor que delegaba más autoridad y además ejercía una supervisión más tolerante y comprensiva”.

2.2.1.1.- Los sistemas de administración

R. Likert en la selección de los sistemas de administración, conceptualiza cuatro perfiles relacionados a la organización. Los cuatro sistemas administrativos según Likert (1946) serán “caracterizados sólo en relación con cuatro variables: Proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada uno de los cuatro sistemas administrativos presentan diferentes características”.

a) Sistema I: Autoritarismo Coercitivo ó Explotador.

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. Likert, (1946) señala “Es el sistema más duro y cerrado. Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente”. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo. Según Likert, (1946) “de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas”.

Sus principales características son:

-Proceso decisorio: De acuerdo a Likert, (1946) “totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio”.

Sistema de comunicación: Según el planteamiento de Likert, (1946) es “bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido

descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas”

Relaciones interpersonales: De acuerdo a Likert, (1946) “las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo”.

Sistema de recompensas y castigos: De acuerdo a Likert (1946) “se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes”.

b) Sistema II: Autoritarismo Benevolente o Paternalista.

De acuerdo a Likert (1976) “Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema I. En el fondo es un sistema I, pero condescendiente y menos rígido. Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo”. La mayor parte de las decisiones De acuerdo a Likert (1976) “se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen”.

Según el planteamiento de Likert (1976) “Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control”. Este es un sistema organizacional Likert (1976) “en el que la mayor parte de decisiones son tomadas en los niveles

superiores de la empresa; algunas se toman en los niveles inferiores. También en este tipo de sistema se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el caso anterior”.

Sus principales características son:

Proceso decisorio: Según Likert (1976) “prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior”

Relaciones interpersonales: Según Likert (1976) “la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e interés de la empresa”.

Sistemas de recompensas y castigos: Según Likert (1976) si bien aún se “hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social”.

c) Sistema III: Consultivo.

Este tipo de clima según Likert (1976) presenta “un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores”.

Sus principales características son las siguientes:

Proceso decisorio: Según Likert (1976) “Es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles”.

Sistema de comunicación: Según Likert (1976) “prevalecen las comunicaciones verticales, en sentido descendente (pero más dirigidas hacia la orientación amplia que hacia órdenes específicas) y ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares”.

Relaciones interpersonales: Según Likert (1976) señala “el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema 1 y, en menor grado en el sistema 2”.

Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis de acuerdo Likert (1976) en “las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos”.

d) Sistema IV: Participativo

Es el sistema administrativo más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. Según Likert (1976) señala:

La dirección “tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes” existe la delegación. (p. 37)

El sistema IV se fundamenta en tres aspectos principales. Según Likert (1976) plantean:

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

Sus principales características son las siguientes. De acuerdo al enfoque de Likert (1976):

Proceso decisorio: “las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sistema de comunicación: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales. Sistema de recompensas y castigos: Existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Sistema IV esté situado el estilo de administración de una organización, más será la probabilidad de que exista una alta productividad”, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. (p. 34).

Cuadro N° 01

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

Variable liderazgo	Sistema explotador I	Sistema autócrata II
“Confianza a los subordinados”	“El líder no confía en los subordinados”	“El líder tiene confianza en los subordinados”
“Sentimientos de libertad de los subordinados”	“No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo”	“No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo”
“Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior”	“El líder rara vez pide opiniones o ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo”.	“Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo”

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

Cuadro n° 02

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

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

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

2.2.2.-El liderazgo carismático según Jay Conger

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

Es una palabra que puede ser utilizada para describir a algunas personas por ciertas características de su personalidad, sin embargo, es un término que hasta hace poco era poco conocido en el mundo empresarial. Su entrada en este ámbito comenzó luego de que se diera una gran cantidad de cambios en la industria norteamericana. Para pasar a un entorno más competitivo, hacía falta inculcar nuevas ideas para mejorar los procesos, de allí surge también el papel del liderazgo y la idea de ejercer un liderazgo más efectivo en las organizaciones. (p. 60)

De acuerdo con Jay Conger (1991) el líder carismático es

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

Para Jay Conger (1991), el rol “que tienen que ejercer los líderes carismáticos en las organizaciones, se puede señalar que estos tienen una capacidad única para aprovechar las oportunidades estratégicas, para asumir riesgos y estimular el cambio, hasta motivar a los que están a su alrededor”. Además de las características Conger (1991) “de los líderes carismáticos se puede deducir que estos son fuente de grandes transformaciones en las organizaciones y que pueden ser de ayuda para organizaciones que buscan adaptarse a los cambios que incluyen un entorno de competencia”. Jay Conger (1991) “propone un modelo de cuatro etapas que ilustra la forma en la que se desenvuelve el liderazgo carismático” como:

a.-En la primera etapa el “líder evalúa continuamente el entorno, se adapta y formula una visión de lo que debe hacerse. Los objetivos del líder son establecidos. 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”.

De acuerdo a la perspectiva del autor Conger (1991) el liderazgo carismático

Involucra un proceso de fortalecimiento de las capacidades de los subordinados para que se sientan más seguros de sí mismos y más inclinados a correr riesgos. “Los líderes carismáticos y sus capacidades únicas permiten que se administre el cambio a gran escala en las organizaciones, bajo su dirección la productividad parece ser extraordinaria. Por vocación, quienes ejercen este tipo de liderazgo son agentes de cambio, parecen estar siempre descontentos y a la búsqueda de nuevas oportunidades”. En virtud de todas sus cualidades, estos líderes son fuente potencial de enormes transformaciones para las organizaciones. (p. 32)

2.2.2.1.- Características del liderazgo carismático:

Según el planteamiento del autor Conger (1991) el liderazgo carismático pertenece:

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

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

Algunos de los rasgos que destaca este enfoque de acuerdo a Bass (1985) “como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado, las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas ideológicas” (p. 07).

Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se “basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional” de Robert House (1977) y James Mac Gregor Burns (1978) señalan “En esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder, sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales”. Burns (1978) entiende al liderazgo transformacional como

Un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes. (p. 45)

Los líderes con características transformacionales según Burns (1978) 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 de acuerdo con ese enfoque Bass (1985) “confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional”. De todos modos, el autor sostiene “que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos

tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones. Se considera que este el liderazgo transformacional es, a su vez, más amplio que el de tipo carismático” (p. 34).

Según la teoría de liderazgo transaccional Burns (1978) establece dos sub-dimensiones:

a.- Recompensa contingente: “remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. b.- Recompensa ó sanción en función del cumplimiento de los objetivos. Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores”. (p. 42)

2.2.3.1.- Componentes del liderazgo transformacional.

a.- Carisma: los líderes según Burns (1978) “se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales. Inspiración: los líderes motivan e inspiran a sus seguidores”

b.- Estimulación intelectual: los líderes según Burns (1978) “estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder”.

c.- Consideración individualizada: los líderes según Burns (1978) “prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado, pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora”.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo según Burns (1978) define “como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en transformar a otros a

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

Otro investigador, Bernard M. Bass (1985), propuso "una teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales" de Burns (1978) señala "La medida en que es líder transformacional se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este líder sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio".

2.3.- Bases conceptuales.

2.3.1.- Definiciones de cultura organizacional

Allaire, Firsirotu (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, Schein (1985) por su parte, afirma "que es el conjunto de artefactos, creaciones, valores, ideología, creencias que tiene una empresa". Barney (1986) a su vez dice "que es el conjunto de valores, creencias, supuestos y símbolos". Y Desphande (1989) sostiene "que es un modelo de valores y creencias compartidos que les dan significados y les proveen reglas de comportamiento a los miembros de una organización". Lemaitre (1984) sostiene que es "un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa. Actúa como control social porque sirve de guía para el comportamiento de los empleados".

2.3.2.- Dimensiones de la cultura organizacional

En una mejor interpretación de las dimensiones sobre la cultura organizacional es indispensable evidenciar instrumentos que se ha ido empleando porque de ellos, se originan selectividad que se van a inferir y plantear para dicho estudio.

Bonavia, Prado y García (2010) han elaborado “una síntesis de las dimensiones de esta variable a partir de la adaptación al español que hicieron al instrumento”. Mediante esa perspectiva Bonavia, Prado y García (2010) señalan:

Implicación: “Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Empoderamiento: Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización. Trabajo en equipo: Desarrollo de capacidades: La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio. Consistencia: Las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones”), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. (p. 23).

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

Mitos: “están asociados con hechos o historias a manera de metáforas creadas a lo largo de la existencia de la empresa por los fundadores, con un significado simbólico, que se materializa por medio del rito. Creencias y tradiciones: son las maneras como los empleados resuelven cierto tipo de problemas. Contribuyen a crear ambientes de trabajo formal, porque socializan procesos y entran en conflictos cuando se intentan cambiar las formas de hacer las cosas. Ritos: son actividades programadas periódicamente con las cuales los miembros de una organización socializan las prácticas empresariales, 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. Tejido cultural: son jerarquías ocultas representadas en diversos tipos de relaciones utilizadas por los héroes e integrantes de la organización para reforzar valores, obtener información, establecer camaradería”, etc. (p. 14)

Por otra parte, en el año 1981, Schein dividió en tres niveles la cultura organizacional:

1.- “Supuestos básicos y premisas: que incluye la relación del hombre y la naturaleza, la naturaleza de la relación humano a humano, y el concepto humano de espacio y su lugar en él, los cuales son usualmente tomados por conocidos y son preconscientes. 2.- Valores e ideologías: que indican ideales y metas, así como los caminos para llegar ahí. 3.- Artefactos y creaciones: que incluyen tales cosas como el lenguaje, tecnología y organización social”. (p. 69)

2.3.3.- Importancia de la Cultura Organizacional

Cada organización tiene su propia cultura, Alvarado (2008) señala: “producto de su clima laboral, de sus políticas, valores y las directrices que aplican los ejecutivos o altos directivos; ya que, a través de ésta, los colaboradores dirigirán sus esfuerzos y competencias para orientarse al logro de objetivos y metas trazados”. Es necesario según Alvarado (2008) “mirar hacia atrás y analizar si la cultura hasta hoy empleada ha sido la adecuada, pero, por otra parte, si será la indicada para los cambios que se pretenden de acuerdo a la competitividad del mercado, a aspectos tecnológicos, de innovación”.

La cultura organizacional de acuerdo Alvarado (2008) es el sello, “es la identificación de una organización, desde luego dichas reglas, paradigmas, estereotipos permiten a todos los integrantes trabajar bajo un mismo objetivo y que luego los beneficios que se obtengan serán compartidos”.

Alvarado (2008) plantea seis elementos importantes: **a)** Permite la identidad institucional, **b)** Posibilita diferenciarse de otras afines, **c)** Genera sentimientos de identidad en el personal, **d)** Facilita el compromiso del personal, **e)** Estabiliza y dinamiza el sistema social interno, **f)** Permite la

conducción y control de las actividades y conductas personales e institucionales”.

2.3.4.- Cultura Organizacional y Clima laboral

Hernández y Mendoza (2013) asumen “que 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 empleado, independientemente de que comparte valores, creencias, procedimientos, entre otros, con el grupo de compañeros”. El clima, por lo tanto, “puede ser considerado como una dimensión de la cultura organizacional 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” (Hernández y Mendoza, 2013, p. 191). Por lo antes expuesto se manifiesta “que el clima llega a ser parte de la cultura organizacional, esto porque si las personas perciben que el clima es tenso lo asociaran que es parte de la cultura y viceversa”.

2.3.5.- El clima laboral.

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de los individuos y por ende de la misma organización o empresa. Está relacionado con el saber hacer” (Hernández y Mendoza, 2013, p. 191). En tanto que Werther (2008) “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. Para iniciar la reflexión en relación al clima laboral y éste analizado desde el campo de lo educativo, se hace necesario iniciar por lo más amplio y general”. Al respecto, Martínez (2012) sostiene que:

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras

y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque (Concepto) reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. 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. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima. (p. 43)

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario según Martínez (2012) resaltar los siguientes elementos:

El Clima laboral “se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El Clima laboral tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima laboral es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización”. El Clima laboral junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (p. 43)

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

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

2.3.6.- Características del clima laboral

Una organización tiende según autores como Litwin y Stinger (1989) “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. 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”.

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

a. Estructura. Representa “la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. 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. c. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. d. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. e. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. f. Cooperación. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. g. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento. h. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. i. Identidad”. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. (p. 65)

2.3.7.- Clima laboral y la gerencia educativa.

Hablar de la aplicabilidad de las teorías gerenciales según la perspectiva de autores como Touraine y Khosrkhavar (2002) dentro de las escuelas “pareciera ser un tema que no se programa y se tiene en cuenta para el normal funcionamiento de las instituciones educativas. Muchos directores, coordinadores de área, docentes y administrativos, hacen resistencia a llevar estrategias gerenciales de organizaciones de producción no educativa a este contexto porque no se logra ver a las instituciones escolares como una empresa de producción”. En particular sobre la gerencia Touraine y Khosrkhavar (2002). Favorece “hacer una revisión de la importancia del clima laboral en las escuelas a fin de lograr crear liderazgo y dentro de este tema, sentido de pertenencia, buenas relaciones humanas, cohesión, trabajo en equipo, etc. a su lugar de trabajo” (p. 21).

En relación a la gerencia educativa, Rivera y Valenzuela (2012) manifiesta “la necesidad de crear climas laborales que logren integrar a los individuos de una empresa a comprometerse con el fin último de la misma, con su misión y su visión empresarial; la psicología laboral defiende éste tipo de acciones dentro de las organizaciones por considerar que un ambiente de trabajo agradable logra influenciar de manera positiva la conducta”.

En el contexto educativo, “muchas veces se da cuenta que la mayoría de los individuos que conviven en una institución educativa (La mayoría del tiempo están allí) no logran descifrar cuales son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes” (Rivera y Valenzuela 2000).

En las instituciones educativas Rodríguez (2009) se nota “con preocupación como pocas veces se encuentran gerentes (Directores y administrativos en general) que consideren los factores mencionados anteriormente con interés de lograr mejoras en el clima organizacional procurando mejoras en el

desempeño de sus trabajadores”. Así como también agrega Rodríguez (2009) “teniendo en cuenta que un clima de trabajo agradable logra comprometer a los individuos en el logro de los objetivos establecidos lo que finalmente se verá reflejado en el producto final, como un liderazgo efectivo y comprometido también en el desarrollo empresarial, haciendo que al final del camino cotidiano se consigan alumnos mejor educados y docentes más comprometidos en su labor de enseñanza”. Sin embargo, Rivera y Valenzuela (2000) generar “que se pueda aceptar a la gerencia empresarial en los centros de educación no es fácil cuando se aborda una organización como las instituciones educativas en donde las estructuras suelen ser complejas y los roles de cada actor no están claramente establecidos, no hay una visión del papel de cada uno y de la consecuencia de su acción sobre la función de los demás y mucho más allá cómo el comportamiento de una organización de carácter educativo”

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

En un contexto educativo, explican Rivera y Valenzuela (2012), hay una distancia:

Entre aquello que se “planifica (los objetivos, las metas y los fines), y lo que se logra (metas institucionales, rendimiento, calidad académica), que se llena por medio de la interacción de muchas variables entre las que se destacan los procesos de comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación y las estrategias de liderazgo. Por lo tanto, establecer las estrategias por medio de las cuales se alcanzan los objetivos planeados en una institución educativa, depende de la unión de los esfuerzos generados por las directivas, la comunidad docente y administrativa, para lo cual es importante generar unas buenas prácticas de comunicación, y ejecutar una serie de acciones útiles para formular estrategias conjuntas” que permitan enfrentar los retos y cumplir con los compromisos a nivel educativo y académico.

2.3.8.- El comportamiento organizacional

Según Stephen Robbins (1999) el comportamiento organizacional es:

Un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de la organización. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Está era la estructura de una organización lineal.

Stephen Robbins (1999) asume que el comportamiento organizacional es “un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”. Por otra parte, K. Davis y J. Newstrom (1991) manifiestan:

Que se trata de una “herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización. Inferimos, de los conceptos anteriormente señalados, que el objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional. El comportamiento organizacional basa su importancia en que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la producción de la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de elevada eficacia para la empresa y para la presente investigación” favorable para las universidades en estudio. (p. 4)

2.3.9.-El liderazgo

“Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo” (Kotter J.P.1998).

En general, las definiciones de liderazgo según Kotter (1998) incluyen cuatro elementos: “Involucran a otras personas, a los empleados o seguidores. b. Determinan distribuciones irregulares del poder. Por lo general el líder tiene mayor poder, aunque los subordinados le pueden dar forma a este. c. El líder usa el poder para determinar la conducta de los subordinados. D. El liderazgo es una cuestión de valores”.

Un buen administrador de acuerdo al autor Kotter (1998) “no necesariamente puede poseer capacidad para motivar. Las organizaciones actuales tienden a buscar gerentes que sean buenos administradores y además capaces de motivar a sus empleados. La importancia del liderazgo radica en que es la base para poder guiar una organización; La supervivencia de esta depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas de esta”.

2.3.10.- El trabajo en equipo y el liderazgo.

Al planificar de manera incompatible González y Rodríguez (2014) “no existen objetivos claros por lo que surge la confusión dentro del equipo. Según los autores consultados, el fracaso de los equipos surge básicamente por no existir planificación, entendida como la falta de organización, dirección y control en los equipos de trabajo”. En este sentido también comentan González y Rodríguez (2014) es de vital relevancia “el surgimiento de líderes negativos, que solo exigen resultados sin mostrar los caminos necesarios para lograrlos. Eso genera desunión del equipo, lo que a su vez provoca la aparición de falta de confianza, comunicación, comprensión y compromiso frente a los objetivos planteados”.

Para trabajar en equipo Gnecco et al (2003) se exigen requisitos, “pero también se requiere de habilidades, habilidades que pueden tener las personas en forma innata o adquirirlas con el tiempo. Entre las habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas se señalan: •Respeto •Habilidad de empatía • Habilidad de la inmediatez • Habilidad de la confrontación”.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO.

TABLA N° 01
SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
01.- “Cuando emprendemos una acción los directivos nos hacen saber, en forma clara y directa, que contamos con su apoyo”.	11	49	08	35	04	17	00	00	23	100
02.-“Nuestra historia revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela, lo que ha contribuido al actual éxito alcanzado”	09	39	06	26	08	35	00	00	23	100
03.-“La credibilidad de los directivos se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que han logrado establecer entre lo que dicen y hacen”	02	09	03	13	04	17	14	61	23	100
04.-“Aquí existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal”	02	09	02	09	04	17	15	65	23	100
05.-“Aquí el ambiente de trabajo fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto”	04	17	06	26	04	17	09	39	23	100
06 “Aquí pensamos que los directivos se sienten motivados por nuestro buen desempeño profesional”.	04	17	04	17	06	26	09	39	23	100
07.- “El lema «haga siempre lo que es correcto orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la escuela”.	03	13	02	09	06	26	12	52	23	100
08.- “Aquí se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal”.	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 “Ramón Castilla” del distrito de Luya, región Amazonas. Agosto 2018

Interpretación:

En la tabla 01 sobre el clima organizacional en la institución educativa “Ramón Castilla”, se tiene que el 49% de los docentes manifiesta “que cuando emprendemos una acción los directivos siempre nos hacen saber, en forma clara y directa, que contamos con su apoyo. El 39% dice, que nuestra historia siempre revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela, lo que ha contribuido al actual éxito alcanzado; de otra parte, el 61% manifiesta que la credibilidad de los directivos nunca se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que han logrado establecer entre lo que dicen y hacen. De otra parte, el 65% manifiesta que aquí nunca existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal; de otra parte, el 39% manifiesta que el ambiente de trabajo nunca fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto; el 52% manifiesta que el lema haga siempre lo que es correcto nunca orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la escuela”. Y el 43% de los encuestados asume que aquí no se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.

TABLA Nº 02
TRABAJO EN EQUIPO DOCENTE

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
09. "Nos reunimos, periódicamente para revisar las metas institucionales establecidas y determinar qué hemos logrado alcanzar".	03	13	06	26	09	39	05	22	23	100
10.- "Aquí se cuentan historias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas muy difíciles".	08	35	04	17	06	26	05	22	23	100
11.- "Los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos"	08	35	07	30	04	17	04	17	23	100
12.- "Al iniciar cada período escolar, se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos".	06	26	04	17	13	57	00	00	23	100
13.- "La historia de nuestra escuela nos muestra cómo, a través del tiempo, se han logrado alcanzar las metas establecidas".	04	17	07	30	08	35	04	17	23	100
14.-"El esfuerzo constante de directivos y profesores han posibilitado visualizar un futuro promisorio".	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 "Ramón Castilla" del distrito de Luya, región Amazonas. Agosto 2018

Interpretación:

En la tabla N° 02 sobre “el trabajo en equipo docente, se puede observar que el 39% de docentes opina que a veces se reúne periódicamente para revisar las metas establecidas y determinar qué hemos logrado alcanzar; de otra parte, el 35% de docentes encuestados manifiesta que siempre se cuentan historias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas muy difíciles. Por otra parte, el 35% de los docentes dicen que los directivos siempre alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos; el 57% manifiesta que, al iniciar cada período escolar, a veces se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos. Así mismo, el 35% manifiesta que la historia de nuestra escuela a veces nos muestra cómo, a través del tiempo, se han logrado alcanzar las metas establecidas; el 57% dice que el esfuerzo constante” de directivos y profesores han posibilitado a veces visualizar un futuro promisorio.

TABLA N° 03
VALORES INSTITUCIONALES

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
15.- “Existen canales de comunicación, ágiles y expeditos, garantizan el éxito de nuestro trabajo”.	03	13	09	39	06	26	05	22	23	100
16.-“En la escuela existe una secuencia de hechos que demuestran una estrecha unión de los integrantes”	05	22	04	17	06	26	08	35	23	100
17.-“Valoramos el error como parte de nuestra propia naturaleza y como un paso necesario, muchas veces, para el aprendizaje”.	08	35	07	30	04	17	04	17	23	100
18.-“En la institución compartimos la idea de que el error es éxito diferido”.	06	26	04	17	13	57	00	00	23	100
19.-“Las conversaciones diarias revelan nuestra convicción de que lograremos los cambios que requiere esta escuela para salir adelante”	04	17	07	30	08	35	04	17	23	100

Fuente: “Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución educativa “Ramón Castilla” del distrito de Luya, región Amazonas. Agosto 2018

Interpretación:

En la tabla N° 03 referente “a los valores institucionales, se puede observar que el 39% de los docentes encuestados manifiestan que la existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, casi siempre garantizan el éxito de nuestro trabajo. El 35% manifiesta que en nuestra vida escolar no existe

una secuencia de hechos que demuestran una estrecha unión de los integrantes; el 35% siempre valoramos el error como parte de nuestra propia naturaleza y como un paso necesario, muchas veces, para el aprendizaje. El 57% manifiesta que a veces compartimos la idea de que el error es éxito diferido; y el 35% manifiesta las conversaciones diarias a veces revelan nuestra convicción de que lograremos los cambios que requiere” esta escuela para salir adelante

TABLA N° 04
LA MOTIVACIÓN DOCENTE

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
20.-“En la institución compartimos el firme compromiso con el aprendizaje de nuestros alumnos, que nos impulsa hacia el cambio pedagógico”.	11	49	08	35	04	17	00	00	23	100
21. “Los docentes estimulamos los logros de nuestros alumnos y alumnas, por muy pequeños que éstos sean”	09	39	06	26	08	35	00	00	23	100
22. “Lo que nos diferencia de otras escuelas es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos”	02	09	03	13	04	17	14	61	23	100
23. “Los hechos pasados nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de profesores y directivos”	02	09	02	09	04	17	15	65	23	100
24. “Creemos que esta escuela ofrece un ambiente que estimula a niños y jóvenes a dar lo mejor de sí”.	04	17	06	26	04	17	09	39	23	100
25. “En la institución se refuerzan, periódica y formalmente, todas aquellas ideas que rompen las antiguas prácticas educativas”.	04	17	04	17	06	26	09	39	23	100
26. “En la escuela se acostumbra reconocer los esfuerzos de los profesores en la tarea educativa”.	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” “Ramón Castilla” del distrito de Luya, región Amazonas. Agosto 2018

Interpretación:

En la tabla N° 04 sobre “la motivación docente, se puede observar que el 49% manifiesta que sí comparte el firme compromiso con el aprendizaje de nuestros alumnos, que nos impulsa hacia el cambio pedagógico. El 39% manifiesta que, sí se acostumbra a estimular los logros de nuestros alumnos y alumnas, por muy pequeños que éstos sean. De otra parte, el 61% manifiesta que lo que nos diferencia de otras escuelas es el entusiasmo que nunca ponemos en el logro de los objetivos. Así mismo, el 65% opina que los hechos pasados nunca nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de profesores y directivos. El 39% de docentes manifiesta que la escuela no ofrece un ambiente que estimula a niños y jóvenes a dar lo mejor de sí. De otra parte, el 39% de docentes encuestados manifiesta que en la institución nunca se refuerzan, periódica y formalmente, todas aquellas ideas que rompen las antiguas prácticas educativas. Y el 52% manifiesta que en esta escuela nunca se acostumbra reconocer los esfuerzos de los profesores” en la tarea educativa.

3.2.- DISEÑO DE LA PROPUESTA.

EL LIDERAZGO DEMOCRATICO O PARTICIPATIVO Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “RAMÓN CASTILLA” DISTRITO Y PROVINCIA DE LUYA.

I.- Presentación

La propuesta del presente trabajo de investigación está “dirigida a los directivos y docentes de la Institución educativa Ramón Castilla” del distrito de Luya, región Amazonas; la misma que plantea que en la institución educativa se evidenció que existe un inapropiado clima laboral, el mismo que se traduce según Bass (1985) en: “dificultades en el personal docente para participar en todas las instancias de la vida institucional; la deficiente comunicación e información tanto por parte de los directivos como del personal docente; el débil liderazgo participativo debido a la dificultad para realizar trabajo en equipo y a factores socio-culturales; los docentes no perciben, ni conocen claramente las reglas y los valores que se tienen dentro de la institución educativa”. En esa perspectiva el propósito es contribuir con estrategias de gestión de liderazgo participativo y liderazgo transformacional a fin de mejorar la cultura organizacional.

II.-Justificación

La presente investigación está sustentada esencialmente en mejorar el clima organizacional; para ello, Bass (1985) “es importante que el director de la institución sea un líder en la institución educativa, ya que teniendo un conveniente liderazgo garantizará que los miembros y componentes de la institución educativa cumplan motivadamente con su desempeño laboral en sus funciones y en lo que se espera de ellos”. En ese sentido, el presente trabajo es importante de acuerdo a la adaptación de Burns (1978) “porque pretende contribuir a atenuar este problema social, propio de las organizaciones educativas. Como dicen varios autores, puede haber en una

organización educativa con tecnología de punta, abundante material bibliográfico, buenas computadoras, etc.; pero sin un buen clima o una apropiada cultura institucional de nada sirve”. La mejor manera, para desarrollar un óptimo clima organizacional es fomentar los factores como la motivación, el liderazgo institucional, a fin de optimizar una buena cultura y convivencia docente, base principal para optimizar las relaciones interpersonales y con ello, los niveles de logro de aprendizaje de los alumnos.

III.-Objetivos

General

Diseñar estrategias de gestión de liderazgo participativo y liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional de la institución educativa “Ramón Castilla” del distrito de Luya, región Amazonas

Específicos

- Desarrollar un diagnóstico situacional en los docentes para conocer las características que presentan en el clima organizacional en la institución educativa “Ramón Castilla” del distrito de Luya, región Amazonas
- Desarrollar la motivación institucional potenciando el sentido de pertenencia y la relación de interdependencia entre los docentes
- Reconocer las cualidades y los valores de cada uno de los miembros del grupo, así como incentivar el desempeño laboral y el desarrollo de iniciativas de los docentes de la institución.

IV.-Propuesta

La propuesta para mejorar el clima organizacional en la institución educativa “Ramón Castilla” del distrito de Luya, región Amazonas, Según la perspectiva de Burns (1978) se establece “a partir del diseño de estrategias de liderazgo participativo y liderazgo transformacional direccionadas a la motivación, al desempeño, al liderazgo y a las relaciones interpersonales; mediante la realización de talleres institucionales que posibilitan el desarrollo de un clima laboral positivo”. La motivación, de acuerdo a Likert (1994) es “un rasgo central desde el cual se genera un clima y cultura laboral adecuado, pues los docentes motivados sienten que el trabajo es un medio que produce satisfacción y no una actividad opresora”. De otra parte, las relaciones interpersonales y la comunicación, según Bass (1985) son “muy útiles para solucionar los conflictos de manera eficaz, y para generar unos procesos y estrategias que posibiliten la participación de los docentes en los proyectos y actividades de la institución. Y el reconocimiento de las labores y desempeño laboral destacados, son importantes y se precisa premiar y motivar intrínsecamente a los docentes” mediante diferentes tipos de reconocimientos, premios, incentivos académicos, etc.

V.-Plan de intervención.

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

a.-Primera parte: “Discusiones entre los docentes-participantes, con el fin de fortalecer los conocimientos previos que tienen sobre los aspectos centrales que favorecen un adecuado clima laboral”

b.-Segunda parte: “Desarrollo de cuestionarios en los que se generen reflexiones sobre las prácticas y estrategias útiles para mejorar el clima laboral”

c.-Tercera parte: “Actividades para dinamizar los procesos mediante los cuales se analizan los factores clave que se involucran a la cultura organizacional”

CONCLUSIONES

-Se puede percibir que en la institución educativa “Ramón Castilla” del distrito y provincia de Luya 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.

-Las estrategias de gestión de liderazgo participativo y liderazgo transformacional contribuyen a mejorar el clima organizacional de la institución educativa “Ramón Castilla” del distrito y provincia de Luya

3.- El taller del liderazgo participativo motivacional contribuye entre sus integrantes a su implicación institucional, su motivación, empoderamiento, su desarrollo de capacidades y su nivel de pertenencia institucional

4.-El taller de liderazgo transformacional contribuye al fomento del espíritu de grupo y genera confianza, admiración, lealtad y respeto al líder; así como contribuye al estímulo de sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas

RECOMENDACIONES

1.-El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque la consideramos una herramienta esencial para la gestión tendiente a mejorar el clima organizacional en la institución educativa “Ramón Castilla” del distrito y provincia de Luya, región Amazonas, desde la perspectiva de fomentar un ambiente laboral saludable.

2.- La estrategia institucional de liderazgo participativo y liderazgo transformacional desarrollada “en el presente trabajo, la consideramos importante, porque a través de los talleres de intervención permite que los docentes desde su percepción entiendan la interrelación que existe entre su clima laboral y las condiciones de liderazgo transformacional en que se desenvuelve la gestión de la organización”.

BIBLIOGRAFÍA

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

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

Alvarado Oyarse, O. (2008). Gestión Educativa. Enfoques y procesos. Lima: Universidad de Lima. Fondo de Desarrollo Editorial.

Ángeles, J. (2016). Burnout y cultura organizacional según los docentes de la I.E. "Santísimo Nombre de Jesús", Lima: Universidad César Vallejo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. (Tesis maestría). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Darnell, M. (2001). Desarrollo de la cultura organizacional. Trillas.México D.F.:

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

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

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

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

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

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

Hernández, M., & Mendoza, J. (2013). Conceptualización de la cultura organizacional.

http://app.vlex.com/#WW/search/*/cultura+organizacional/p2/WW/vid/582347710/graphical_version

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

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

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

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

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

Marcovich, L. (2006). Cultura organizacional y calidad en el servicio de la institución educativa privada Domingo Sarmiento. Lima: UPC.

Morocho, A. (2012). Cultura organizacional y autopercepción el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria RED N° 7 Callao. Tesis de maestría. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.

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

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

Ponte, A. (2000). Motivación y cultura organizacional en instituciones de educación técnica de Chile. Tesis de maestría. Chile: Universidad de Playa Ancha.

Ritter, M. (2008). Cultura organizacional: Gestión y comunicación (Primera ed.). Buenos Aires: La Crujia Ediciones.

Rodríguez, A. (2009). Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado. Bogotá: ECOE ediciones.

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

Salvatierra, M. (2005). Comportamiento organizacional y cultura organizacional educativa en instituciones educativas del nivel de educación secundario públicos. México D.F.: UNAM.

Soberón, M. (2007). Cultura organizacional en instituciones educativas privadas de Lima. Lima: Universidad San Martín de Porres.

Taboada, M. (2006). Cultura organizacional y el desempeño docente de instituciones educativas pertenecientes a Fe y Alegría. Lima: Universidad Nacional Federico Villareal.

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

Valcárcel, L. (1999). Cultura organizacional y clima laboral en escuelas básicas de Santiago de Chile. (Tesis de maestría). Chile: Universidad Católica de Chile.

Werther (2008); El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNI, revista; Vol. 1, n°3. Universidad de Viña del Mar, Chile

ANEXO

Anexo 02

TALLER 01

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Destacar la importancia del liderazgo transformacional y el clima organizacional en el entorno laboral de la institución fomentando entre sus integrantes su identidad institucional, su motivación intrínseca y extrínseca, y el desarrollo de capacidades y su nivel de pertenencia.		
Lugar: Aula de clases		
Metodología		
DISCUSIÓN	CUESTIONARIO	ACTIVIDAD LÚDICA
-En mesa redonda los participantes discuten cuál es la importancia de la motivación y qué clase de estrategias se podrían implementar en la institución para mejorarla. -Plantean aportes sobre las preguntas que comprenden el cuestionario a aplicar a los demás docentes de la institución.	Individualmente, los participantes responden unas preguntas relacionados con el clima laboral: -Sobre el liderazgo participativo de los directivos de la institución -Sobre actitudes de liderazgo transformacional -Sobre la motivación intrínseca y extrínseca. -Acerca de su empoderamiento y del desarrollo de sus capacidades	Dinámica de grupos: -Se dividen en grupos de 4 personas, y cada grupo participa plenamente con la realización de una cartelera proponiendo y exponiendo diversas ideas de estrategias participativas que los docentes pueden implementar en el aula de clase para motivar a sus alumnos.

a.-Realizar un diagnóstico u otra técnica de medición, por medio del cual se analice el estado actual de la comunicación en la institución, lo cual puede realizarse a través de reuniones en las que los docentes expongan qué tan buenas son sus relaciones, y qué tan oportunos y relevantes son los espacios que se generan desde la institución para promover el intercambio de ideas y conocimientos.

b.-Realizar jornadas pedagógicas y actividades extracurriculares en las cuales los miembros del equipo de trabajo tengan la oportunidad de relacionarse y de conocerse en espacios distintos a las instalaciones de la

institución, con el fin de que puedan reconocer distintas facetas de sus compañeros.

c.-Promover una cultura organizacional que privilegie la participación crítica de los miembros de la institución frente a la información que circula en la misma.

d.-Se debe incentivar la toma de decisiones grupal, con la intención de compartir conocimientos que permitan enfrentar situaciones determinadas, fomentando a la vez la participación y la opinión de todo el personal, para promover de esta forma un mayor compromiso, confianza y responsabilidad.

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL






Tema: liderazgo transformacional

Objetivo Promover el espíritu y los valores institucionales de grupo y generar confianza, admiración, lealtad y respeto al líder; estimular a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas

Lugar: Aula de clases

Metodología

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

<p>Las características del líder transformador son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hace ser mejores a sus trabajadores porque les hace sentir mejores. • Hace que los trabajadoras sientan como suyo el proyecto en que participan. • Cree a ciegas en la empresa y quienes la conforman. • Pregona con el ejemplo profesional y con su carisma personal. 		<p>luego preguntarles por qué razones se dirigían más a él, identificando así las características de un líder</p> 
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Componentes del liderazgo transformacional.

a.- Carisma: Los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores. 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 seguidores de este líder sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder

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

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

Fase de Discusión.

En primer lugar, el grupo se reúne formando una mesa redonda. La persona que dirige la actividad explica que el taller se basa en reconocer las características de un buen líder, además de la importancia de unos adecuados procesos de liderazgo para el buen clima laboral de la institución. -Posteriormente, cada una de las personas manifiesta cuáles son sus opiniones en torno al tema del liderazgo, y por qué creen que es un factor relevante que se debe tener en cuenta para poder generar un adecuado clima laboral en la institución.

Fase de cuestionario.

Cada uno de los integrantes responde por escrito el siguiente cuestionario:



1. ¿Cuántos líderes puede identificar en la Institución, y cuáles son sus funciones?
2. ¿Qué características debe tener un líder en una institución educativa?
3. ¿Le parece que existen unos buenos procesos de liderazgo en la institución y por qué?
4. ¿Los trabajadores tienen una comunicación directa con las directivas, por medio de las cuales puedan sugerir opiniones y puntos de vista?
5. ¿Qué clase de estrategias se podrían aplicar para mejorar el liderazgo en la institución?
6. ¿Cuál es la importancia de unas buenas prácticas de liderazgo para favorecer un adecuado clima laboral? Luego de que las personas responden estas preguntas, se socializan las respuestas con la intención

de generar una discusión sobre el liderazgo y las cualidades que deben tener los líderes en una institución educativa

a.-Fase de actividad lúdica.

1. Se solicita que los participantes se dividan en dos grupos de seis, y se selecciona a un miembro de cada subgrupo, pidiéndole que salga del salón por unos momentos.
2. El organizador de la actividad se reúne en forma privada con las personas que salieron del salón y les indica que su papel será el de observadores. Les pide que al regresar al salón se sienten a un lado de su equipo y se fijen cuál es el participante a quien se dirigen una mayor cantidad de veces los demás durante la conversación que van a desarrollar.
3. El organizador y los observadores regresan al salón.
4. Se indica a los subgrupos que tendrán 15 minutos para discutir sobre un tema de interés general, puede ser sobre alguna noticia importante que se esté desarrollando en la actualidad.
5. Los subgrupos discuten sobre el tema.
6. Al pasar el tiempo fijado, se reúnen a los participantes y se pide a los observadores de cada subgrupo que expliquen a cuál de los miembros de cada uno se dirigió una mayor cantidad de veces el resto de los integrantes. Con base a los comentarios del observador, se le pregunta a los participantes de cada subgrupo: ¿Por qué te dirigiste a él en la conversación?, con el fin de descubrir los aspectos positivos que hacen a una persona ser vista como líder.
7. Se guía un proceso para que el grupo analice cómo se puede aplicar lo aprendido en su trabajo.

Anexo 2:



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO -LAMBAYEQUE
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO**

Cuestionario de clima organizacional

Estimado maestro: Este instrumento pretende establecer cuán difundidos se encuentran los componentes laborales en la escuela. Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con un aspa (X) la alternativa que Usted crea conveniente según la escala de valoración que se presenta. Tenga en cuenta que no hay respuesta correcta o incorrecta. Recuerde que la información que nos proporcione será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA. (Duración: 30 minutos aproximadamente)

ESCALA DE VALORACIÓN

Totalmente en desacuerdo = 1

En desacuerdo = 2

Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3

De acuerdo = 4

Totalmente de acuerdo = 5

INDICADORES DEL CLIMA LABORAL	Escala de valoración				
	1	2	3	4	5
1. Aquí compartimos el firme compromiso con el aprendizaje de nuestros alumnos, que nos impulsa hacia el cambio pedagógico.					
2. Se acostumbra estimular los logros de nuestros alumnos y alumnas, por muy pequeños que éstos sean.					
3. Lo que nos diferencia de otras escuelas es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos					
4. Los hechos pasados nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de profesores y directivos.					
5. Creemos que esta escuela ofrece un ambiente que estimula a niños y jóvenes a dar lo mejor de sí.					
6. Aquí se refuerzan, periódica y formalmente, todas aquellas ideas que rompen las antiguas prácticas educativas.					
7. Los cambios experimentados por nuestra escuela, desde su creación, nos demuestran una vida creativa e innovadora.					
8. En esta escuela se acostumbra reconocer los esfuerzos de los profesores en la tarea educativa.					
9. Aquí circulan muchos rumores sobre la imposibilidad de lograr los cambios que transformen, coordinación, la vida de esta escuela.					
10. Podemos reconstruir, con facilidad, la historia del colegio al estudiar los documentos existentes.					
11. Las opiniones sobre el trabajo son bien consideradas, no importando de dónde vengan.					

12. Aquí se nos dice, clara y firmemente, que el esfuerzo continuo es la clave para lograr el éxito en nuestro trabajo docente					
13. Nos reunimos, periódicamente para revisar las metas establecidas y determinar qué hemos logrado y qué nos falta por alcanzar.					
14. Aquí se cuentan historias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas muy difíciles.					
15. Aquí, los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos					
16. Aquí, al iniciar cada período escolar, se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos.					
17. La historia de nuestra escuela nos muestra cómo, a través del tiempo, se han logrado alcanzar las metas establecidas.					
18. En esta escuela los consejos de profesores constituyen instancias de estudio de profunda reflexión y búsqueda de una adecuada coordinación.					
19. El esfuerzo constante de directivos y profesores han posibilitado visualizar un futuro promisorio.					
20. La existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, garantizan el éxito de nuestro trabajo.					
21. En nuestra vida escolar existe una secuencia de hechos que demuestran una estrecha unión de los integrantes.					
22. Valoramos el error como parte de nuestra propia naturaleza y como un paso necesario, muchas veces, para el aprendizaje.					
23. Aquí compartimos la idea de que el error es éxito diferido.					
24. Aquí «estar con las antenas puestas» es estar atento a las señales y mensajes que se generan en relación pedagógica y actuar consecuentemente.					

25. Las conversaciones diarias revelan nuestra convicción de que lograremos los cambios que requiere esta escuela para salir adelante.					
26. Una política de puertas abiertas nos permite participar por igual en la vida de la escuela					
27. En los discursos y actos de la vida escolar se resalta la importancia de la equidad como una norma de vida					
28. La búsqueda del consenso es la mejor forma para resolver los conflictos que aquí se originan.					
29. Aquí, cuando han existido diferencias entre profesores y directivos, siempre se ha actuado positivamente.					
30. Aquí los directivos valoran las opiniones y sentimientos del personal.					
31. El estilo de administración de los directivos revela que ellos consideran a los profesores como responsables y capaces de asumir desafíos.					
32. Aquí actuamos con gran seguridad, ya que todos sabemos cuáles son las reglas del juego que rigen nuestro trabajo					
33. Nuestras creencias se reflejan, muy claramente, en los hechos del diario vivir de la escuela					
34. Cuando emprendemos una acción los directivos nos hacen saber, en forma clara y directa, que contamos con su apoyo.					
35. En esta escuela, toda obra bien hecha o éxito del personal se registra, cuidadosa y oportunamente, en su hoja de vida.					
36. Nuestra historia revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela, lo que ha contribuido al actual éxito alcanzado					
37. La credibilidad de los directivos se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que han logrado establecer entre lo que dicen y hacen					
38. Las indicaciones y orientaciones para los alumnos, padres, apoderados y público son claras y precisas					

39. Aquí existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal					
40. Aquí el ambiente de trabajo fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto					
41. Nuestros alumnos y alumnas se identifican plenamente con la escuela, se comprueba en la vida diaria y en su comportamiento en actos públicos.					
42. Aquí pensamos que los directivos se sienten motivados por nuestro buen desempeño profesional.					
43. Aquí contamos cómo, gracias a nuestra fuerza de voluntad y trabajo, hemos superado los desafíos que implica el cambio pedagógico.					
44. Muchos proyectos, que en un tiempo parecían como irrealizables, gracias a nuestros esfuerzos se han hecho realidad.					
45. Las metas que se persiguen alcanzar en esta escuela responden a las demandas y expectativas de la comunidad.					
46. Aquí se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.					
47. El lema «haga siempre lo que es correcto» orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la escuela.					
48. En esta escuela acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa					
49. Tenemos fotografías que nos recuerdan las diversas etapas de desarrollo por la que hemos atravesado					
50. Aquí existe un reconocimiento de los esfuerzos y una justa asignación de las recompensas.					

EL LIDERAZGO DEMOCRATICO O PARTICIPATIVO Y EL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIAS PARA
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA "RAMÓN CASTILLA" DISTRITO Y PROVINCIA DE
LUYA

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net	12%
	Fuente de Internet	
2	repositorio.ucv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
3	www.institucioneducativa.info	<1%
	Fuente de Internet	
4	repositorio.unprg.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
5	repositorio.unprg.edu.pe:8080	<1%
	Fuente de Internet	
6	1library.co	<1%
	Fuente de Internet	
7	biblioteca2.ucab.edu.ve	<1%
	Fuente de Internet	

www.iperu.org

8	Fuente de internet	<1 %
9	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
10	postgrado.unet.edu.ve Fuente de internet	<1 %
11	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de internet	<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: Karina Daniela Serrano Valderrama
Título del ejercicio: Tesis turnitin
Título de la entrega: EL LIDERAZGO DEMOCRATICO O PARTICIPATIVO Y EL LIDERA...
Nombre del archivo: TESIS_DANIELA_SERRANO.docx
Tamaño del archivo: 440.11K
Total páginas: 76
Total de palabras: 17,737
Total de caracteres: 99,164
Fecha de entrega: 25-may.-2022 07:33p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre... 1844260272

