

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



TESIS

**Programa de liderazgo transformacional para el logro de un
adecuado clima institucional en la Institución Educativa “Santa Ana”
Hualqui—Huarmaca—año 2018**


**Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de
la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

Investigador: Tineo Peña, Evandro

Asesor: Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo

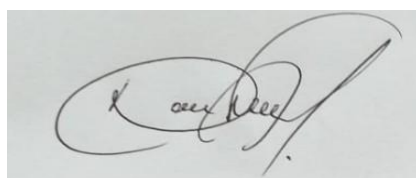
Lambayeque 09 de setiembre 2024.

**Programa de liderazgo transformacional para el logro de un
adecuado clima institucional en la Institución Educativa “Santa Ana”
Hualqui-ro–Huarmaca-año 2018**



Tineo Peña, Evandro
Investigador


Aprobado por:




Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
Presidente



Dr. Julio César Sevilla Exebio
Secretario



Dr. Luis Pérez Cabrejos
Vocal



Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo
Asesor

Lambayeque, 09 setiembre 2024

Acta de sustentación



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



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 369-2024

Siendo las 9 horas, del día 09 de setiembre de 2024 en los Ambientes de la FACHSE: 3, por mandato de la Resolución N° 1339-2024-D-FACHSE de fecha 06 de setiembre de 2024 que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según Resolución N° 2396-2018-UP-D-FACHSE de fecha 04 de junio de 2018 y su modificatoria la Resolución N° 1907-2023-V-D-FACHSE de fecha 8 de setiembre de 2023; Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente(a) : Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón.
Secretario(a) : Dr. Julio César Sevilla Exebio.
Vocal : Dr. Luis Pérez Cabrejos.
Asesor(es) : Dr. Carlos Edmundo Ravines Zapatel.
:



Con la finalidad de evaluar la(es) Tesis titulada(o): **"PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL LOGRO DE UN ADECUADO CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "SANTA ANA" HUALQUIROHUARMACA-AÑO 2018"**. Presentada por **EVANDRO TINEO PEÑA** para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.


Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, obteniendo el calificativo de 17 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de Buena

Siendo las 10.10 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.


Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
PRESIDENTE(A)


Dr. Julio César Sevilla Exebio
SECRETARIO(A)


Dr. Luis Pérez Cabrejos
VOCAL


OBSERVACIONES:

El presente acto académico se sustenta en el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) los artículos 20º, 33º, 46º, 54º o 66º del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio del 2023 y su modificatoria aprobada por Resolución N° 385-2023-CU de fecha 11 de diciembre del 2023) y por la Resolución N° 403-2023-CU de fecha 27 de diciembre de 2023, ésta última que amplía el límite de las fechas de sustentación de proyectos aprobados del 2017 al 2020.

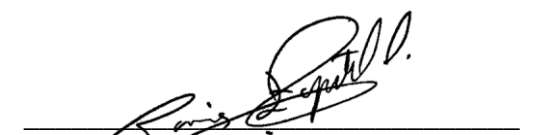
Declaración jurada de originalidad

Yo, **Tineo Peña, Evandro**; Investigador Principal y el **Dr. Ravines Zapatael, Carlos Edmundo**; asesor del trabajo de investigación **“Programa de liderazgo transformacional para el logro de un adecuado clima institucional en la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui-Huarmaca-año 2018”**; certifico bajo pena de ley que en este trabajo no se ha utilizado información incorrecta ni se ha cometido plagio. Asumo la responsabilidad de la revocación de este informe y del procedimiento administrativo consiguiente en caso de que se demuestre lo contrario. Esto podría dar lugar a la revocación del título que me fue concedido como resultado de este informe.

Lambayeque, de agosto de 2024.



Tineo Peña, Evandro
Investigador



Dr. Ravines Zapatael, Carlos Edmundo
Asesor

Dedicatoria

Dedico este trabajo a:

Dios, gracias por darme la vida, permitirme terminar mi carrera con éxito y poner en mi camino a una persona maravillosa que me ayudó en el camino hacia el éxito con su inquebrantable amor, apoyo y orientación tanto intelectual como moral. También doy las gracias a todos los demás que me mostraron su amistad, cariño y apoyo durante mi estancia en la escuela.

A mis queridos padres, Cristóbal y María Agripina, por ser los artífices de mi existencia, a mi esposa y a mis hijos ya que son ellos los que me inspiran y me dan las fuerzas necesarias para salir adelante.

Evandro.

Agradecimiento

Este trabajo de investigación amerita un agradecimiento especial a todas las personas que colaboraron de forma directa e indirectamente en su elaboración. De manera muy especial a mi colega y consejera incondicional que siempre me dio su apoyo moral durante el desarrollo de mis estudios, del mismo modo a mi asesor de tesis Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo, por compartir su amplia experiencia y hacer posible la culminación de este trabajo.

A la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque, a mis maestras y maestros quienes día a día me apoyaron para ser un buen profesional y poder brindar un mejor servicio a la comunidad educativa, así como también a todos mis compañeros y compañeras de estudio.

Evandro

Índice

Acta de sustentación	iii
Declaración jurada de originalidad	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
Índice.....	vii
Índice de figuras	ix
Índice de tablas	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción.....	13
Capítulo I: Análisis del objeto de estudio	16
1.1. Ubicación.....	16
1.2. Surgimiento del Problema	19
1.3. Cómo se manifiesta y que características tiene	24
1.4. Metodología Empleada	26
Capítulo II: Diseño teórico	28
2.1. Antecedentes.....	28
2.1.1. Internacional.....	28
2.1.2. Nacional	29
2.1.3. Locales	32
2.2. Base teórica.....	32
2.2.1. Teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass	32
2.2.1.1. Principios del liderazgo transformacional.	34
2.2.2. Teoría del clima organizacional de R. Likert	35
2.2.2.1. Tipos de sistemas administrativos	35
2.2.3. El comportamiento organizacional según S. Robbins.	37
2.2.3.1. Variables dependientes e independientes:	37
2.2.4. Base conceptual	39
2.2.4.1. Definición sobre clima organizacional.....	39
2.2.4.2. Dimensiones del clima organizacional.....	41
2.2.5. Tipificación del clima organizacional.....	44
2.2.6. Gestión y comportamiento organizacional.....	45

2.2.7. Características del clima organizacional	46
2.2.8. Conceptualización de cultura organizacional.	48
2.2.9. Comportamiento organizacional	50
2.2.10. Modelos de comportamiento organizacional	51
2.2.11 Las relaciones interpersonales	52
2.2.12. Importancia de las relaciones interpersonales.	53
Capítulo III: Métodos y materiales	55
3.1. Diseño de investigación.....	55
3.2. Población y muestra:	55
3.3. Técnicas.....	56
3.4. Métodos de Investigación:.....	56
3.5. Análisis Estadístico.	57
Capítulo IV: Resultados y discusión.....	58
4.1. Resultados.....	58
4.2. Discusión de resultados	65
4.3. Propuesta	70
Capítulo V: Conclusiones.....	85
Capítulo VI: Recomendaciones	86
Referencia Bibliográfica	87
Anexos.....	92

Índice de figuras

Figura N° 1: URA N° 1 Distrito de Huarmaca.....	16
---	----

Índice de tablas

Tabla N° 1: Gestión participativa	58
Tabla N° 2: Satisfacción laboral docente	60
Tabla N° 3: Relaciones interpersonales	62
Tabla N° 4: Clima laboral y el sentido de pertenencia	64

Resumen

El presente trabajo de investigación, denominado “Programa de liderazgo transformacional para el logro de un adecuado clima institucional en la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui, Huarmaca, 2018” se plantea como objetivo diseñar un programa de liderazgo transformacional orientado al logro de un adecuado clima institucional en la Institución Educativa “Santa Ana”, Hualqui, distrito de Huarmaca, región Piura. El diseño es descriptivo, no experimental con propuesta, el tipo de investigación es cualitativo-cuantitativo. La población muestral es de 22 docentes de la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui, Huarmaca. Entre las conclusiones se tiene que el organizar estrategias basados en la identidad y en la comunicación organizacional, constituye de vital importancia para una institución educativa, porque propicia la participación docente y el cumplimiento de las normas de convivencia institucional.

Palabras clave: Liderazgo Transformacional, Clima Institucional, Dimensiones, Estrategias.

Abstract

The present research work, called “Transformational leadership program to achieve an adequate institutional climate in the Educational Institution “Santa Ana” Hualqui, Huarmaca, 2018” aims to design a transformational leadership program aimed at achieving an adequate institutional climate at the “Santa Ana” Educational Institution, Hualqui, Huarmaca district, Piura region. In summary it is descriptive, not experimental with a proposal, the type of research is qualitative-quantitative. The sample population is 22 teachers from the “Santa Ana” Educational Institution Hualqui, Huarmaca. Among the conclusions is that organizing strategies based on identity and organizational communication is of vital importance for an educational institution, because it encourages teaching participation and compliance with the rules of institutional coexistence.

Keywords: Transformational leadership, institutional climate, dimensions, strategies.

Introducción

El ambiente de trabajo se vincula estrechamente con las habilidades de gestión del líder. En el cual el Clima organizacional refiere a los comportamientos laborales individuales, el estilo de trabajo y las relaciones interpersonales. Asimismo, está influido por la interacción con la entidad en la que se trabaja, la tecnología empleada y las tareas específicas de cada empleado. Según Barboza, M. (2017), un «mal clima» descompone el ambiente de trabajo, provocando conflictos y bajo rendimiento, mientras que un «buen clima» se centra en los objetivos generales. Según Anderson, S. (2010), el clima organizacional consiste en:

Si se determina que esto es cierto, representa uno de los mayores activos de una institución; si no, representa una de sus principales deficiencias. Según este punto de vista, los gestores de recursos humanos de las instituciones educativas deben desempeñar un papel activo a la hora de abordar esta cuestión, resolviendo los posibles desequilibrios y mejorando la resolución de conflictos para evitar efectos negativos en el ambiente de la organización.

Al respecto, Azuaje, R. (2008) sostiene que cuando existe un clima laboral tóxico, el personal:

Se ve perturbada por elementos que repercuten en su productividad, seguridad laboral, etc.; todos ellos conducen a la infelicidad, que lógicamente repercute en el lugar de trabajo. Estos elementos crean entornos de trabajo poco claros, tensos, verticales y autoritarios que disminuyen la productividad de los empleados y, en ciertos casos, provocan que éstos se vuelvan apáticos hacia los acontecimientos de la organización.

En el sistema educativo nacional, los diversos estudios reflejan que el sistema administrativo imperante en las instituciones educativas es del sistema tipo I y II (basándonos en el sistema administrativo de Likert) es decir; de tipo autoritario y permisivo. Pante (2017) manifiesta que, en el Perú, existe un problema e incertidumbre en relación a la calidad educativa, en la última década se viene construyendo un sistema educativo que, a pesar de las diversas políticas educativas desarrolladas en los últimos 40 años, no define una filosofía cooperativa por ausencia de objetivos claros, visión y una misión. Ausencia de un sistema formal y estructural; además existe una deficiencia de liderazgo y prácticas de dirección que tengan una visión alterna frente a la tradicional que se tiene en el sistema educativo.

En lo que respecta a la Institución Educativa “Santa Ana” Hualquiuro, de Huarmaca, región Piura, se puede observar que existe una gestión escolar vertical y aislada de la plana docente, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes. Se percibe un clima atomizado, y con una estructura escolar rígida en sus funciones; pues se limitan a las funciones que deben de cumplir, careciendo la plana docente y administrativa de identidad y pertenencia institucional, más se circunscriben al cumplimiento únicamente normativo y poco funcionales. No existe una adecuada comunicación interna eficiente afectando las relaciones interpersonales; así mismo, existe una carencia de manifestaciones de identidad y motivación del director hacia sus subordinados.

Formulación del problema.

¿Qué programa del liderazgo transformacional, favorece el desarrollo de un adecuado clima institucional, en la Institución Educativa “Santa Ana”; Hualquiuro, distrito de Huarmaca, región Piura?

Objetivo general:

Diseñar un programa de liderazgo transformacional orientado al logro de un adecuado clima institucional en la Institución Educativa “Santa Ana”, Hualqui, distrito de Huarmaca, región Piura

Objetivos específicos:

- Efectuar el Diagnostico de las características que tiene el clima institucional de la Institución Educativa “Santa Ana”, Hualqui, distrito de Huarmaca, región Piura.
- Examinar el marco teórico de las variables en estudio.
- Diseñar y fundamentar el programa propositivo para mejorar el clima institucional.

Hipótesis

Si se propone un programa de liderazgo transformacional sustentado en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, en la teoría del clima organizacional de Likert, y en la teoría del comportamiento organizacional de Robbins entonces será posible el desarrollo de un adecuado clima institucional en la Institución Educativa “Santa Ana”, Hualqui, distrito de Huarmaca, región Piura

El estudio está conformado mediante 5 capítulos fundamentales en toda investigación, iniciando con el análisis del objeto de estudio, diseño teórico, marco teórico, antecedentes, metodología, donde finalmente los últimos capítulos se relacionan a los resultados, conclusiones y recomendaciones generales del estudio.

Capítulo I: Análisis del objeto de estudio

1.1. Ubicación

La Institución Educativa «Santa Ana» se encuentra ubicada en la provincia de Huancabamba, distrito de Huarmaca, caserío de Hualqui, región Piura. Este caserío, que tiene una extensión territorial de alrededor de 1100 hectáreas y un clima cálido con un terreno accidentado formado por colinas, pampas y quebradas, está situado al sur del centro distrital de Huarmaca. Uno de los ocho distritos que conforman la provincia de Huancabamba, ubicada en el departamento de Piura y gobernada por el Gobierno Regional de Piura en el norte del Perú, es el distrito de Huarmaca.

En el noroeste del país se encuentra la región de Piura. Con una superficie de 35.892 km², representa el 3,1% de la superficie total del país. Limita al norte con la República de Ecuador y Tumbes, al este con Cajamarca y Ecuador, al sur con Lambayeque y al oeste con el Océano Pacífico. Políticamente, está dividido en 64 distritos y 8 provincias, con Piura como capital.



Figura N° 1: URA N° 1 Distrito de Huarmaca

FUENTE: http://www.perutouristguide.com/english/19pi/english_19hu_mapa_huancabamba.html

Según La Municipalidad Distrital de Huarmaca (2017), Huarmaca está situada al sureste del departamento de Piura y constituye aproximadamente el 48% de la región sur de la provincia de Huancabamba, a la que está adscrita políticamente, según su página web institucional. Se encuentra entre los macizos andinos del departamento de Cajamarca y las sierras de los distritos de Sónдор, Sondorillo y San Miguel del Faique, así como los primeros contrafuertes de la Cordillera Occidental de los Andes que lo separan de los distritos de Olmos (Lambayeque) y San Andrés de Salitral (Morropón). Está situado en la parte norte de la Cordillera de los Andes, a 5° 30' de Latitud Sur y 79° 30' de Longitud Oeste.

La capital del distrito, Villa de Huarmaca, está situada a 2.194 metros sobre el nivel del mar, casi en el centro de su área. Sus límites incluyen la Plaza de Armas, ubicada entre los 5° 33' 54« de Latitud Sur y los 79° 31' 21» de Longitud Oeste GMT.

- Por el Norte: con los distritos de Sondorillo y San Miguel del Faique.
- Por el Este: con los distritos de San Felipe y Sallique (Provincia de Jaén).
- Por el Oeste: con el Distrito de Salitral (provincia de Morropón y Olmos).
- Por el Sur: con los distritos de Olmos, Motupe y Cañaris

Lizana (2013) reporta que la densidad poblacional de Huarmaca es de 19,6 en el área urbana y 34 081 en el área rural, con una densidad poblacional de 19,6 en el área rural. El censo de 1993 otorgó a Huarmaca 205 centros poblados. La población total de Huarmaca es de 38,102 habitantes, con 4021 en el área urbana y 34,081 en el área rural. Además, su extensión territorial de 1908,22 Km² lo convierte en el distrito más grande de la provincia, representando el 44,95% de la superficie total de la provincia.

La Institución Educativa Secundaria “Santa Ana” del caserío de Hualquiرو distrito de Huarmaca, fue creada el 25 de abril de 1980, según R.Z N°0462, ante la exigencia del profesor Esteban Peña Zúñiga, autoridades, padres de familia y el apoyo incondicional del sacerdote Ferrante La Rusa de la parroquia “Santa Ana” del distrito de Huarmaca, quienes se mostraban preocupados por la educación de los niños y adolescentes del sector Hualquiرو en el nivel secundario. Lograda la creación la mencionada institución educativa se convierte en el primer colegio rural del distrito de Huarmaca.

El colegio se inició en 1980 con 56 alumnos matriculados en el primer grado de secundaria y 02 docentes siendo su primer director el profesor Polinestor Moreno Tineo, luego el profesor Pastor Cortez Relaysa, también cabe mencionar que su primer presidente de APAFA fue el señor Gregorio Tineo Ticliahuanca, posteriormente se fue incrementando los grados de estudio así como también el número de profesores hasta el año 1984 la institución Educativa ya contaba con el quinto grado de estudios del nivel secundario.

En el año de 1981 asume la dirección de la institución Educativa la profesora Elva Clarita Carrión Peña, luego en el año de 1982 asume la dirección del colegio el profesor Teódulo Hermenegildo Tineo Crisanto manteniéndose en el cargo hasta el año de 2014 en calidad de nombrado y desde el 2015 hasta la fecha sigue como director, pero por acceso o designado ya que ganó el concurso para directores en ese año.

La infraestructura de la institución educativa “Santa Ana” de Hualquiرو es de material noble (15 aulas y 01 dirección) y de material rústico (02 ambientes que sirven de almacenes), su piso y zócalos son de cemento, además cuenta con fluido

eléctrico estable y agua entubada en situación deficiente, además cuenta con un patio y 02 pozos ciegos uno para hombres y el otro para mujeres asimismo cabe mencionar que los servicios higiénicos están en proceso de construcción en un 90% solo que el deficiente caudal de agua dificultara su normal funcionamiento.

El año 2019 la institución educativa ha comenzado sus labores con una población estudiantil de 220 alumnos, los cuales provienen de familias que tienen una condición socio – económica bastante precaria y los caseríos que lo alimentan con alumnos son: Cruz de Chalpon, Jaján, Los Faiques de Hualqui, El Milagro, Hualqui, Landa, Yahuangate, San Antonio de Chucuyuc, etc.

En lo que respecta a la plana docente cuenta con 01 director designado por concurso, 11 profesores nombrados, 09 profesores contratados y 01 personal de servicios todos solventados por el ministerio de Educación.

1.2. Surgimiento del Problema

Según la revisión bibliográfica, el clima es un término amplio que se refiere a la percepción que tienen los profesores del entorno laboral general de un centro educativo y que está influido por la organización formal e informal, las personalidades de los participantes y el liderazgo en la organización.

Gellerman presentó inicialmente la idea de clima organizacional en la psicología industrial en 1960. La idea se ha ido ampliando cada vez más para abarcar el ámbito de las organizaciones, refiriéndose concretamente a las características del entorno social laboral interno.

A continuación, se exponen las conclusiones de algunas investigaciones sobre esta cuestión: Rivera (2000) colaboró con directores y profesores de escuelas de

Antofagasta, Chile, para publicar un estudio sobre clima organizacional y reforma educacional. El estudio utilizó la prueba de Likert para describir el clima organizacional entre una muestra de unos 150 alumnos y 65 profesores de escuelas primarias y secundarias. Según las conclusiones del estudio, las tácticas decisivas para la ejecución eficaz de la reforma educativa y el trabajo en equipo son componentes esenciales de la gestión educativa. También sugiere que estos ambientes de aprendizaje tienen una tendencia constante y elevada.

En una investigación publicada en 2005, Fernández comparó los climas organizativos de 106 escuelas públicas urbanas y 162 rurales de Uruguay y México, respectivamente. En el estudio participaron 1.272 directores y profesores de ambos países. El objetivo del estudio fue delinear los destinatarios y métodos de utilización de los informes producidos por los sistemas de evaluación externa del aprendizaje en la escuela primaria en ambas naciones. Los datos se obtuvieron mediante cuestionarios. Las conclusiones demuestran que los distintos niveles de clima organizativo afectan de forma diferente al rendimiento de la evaluación del aprendizaje, así como a otros resultados escolares, como el abandono escolar y el comportamiento agresivo. En lo que respecta al clima organizativo, los entornos educativos de ambos lugares presentan un nivel de clima organizativo de normal a medio.

Utilizando el cuestionario de clima organizacional de Revilla y la escala de liderazgo de Thompson, Corona, L. (2006) utilizó un enfoque correlacional para estudiar el impacto del liderazgo en el clima organizacional con 220 instructores. Descubrió que, como resultado, el liderazgo democrático orientaba hacia un clima organizacional relativamente relajado, estimulando la creatividad de los profesores, mientras que el liderazgo autoritario generaba un clima organizacional inadecuado,

pero a su vez generaba una mayor creación docente a nivel pedagógico. Se descubrió que el liderazgo autoritario tenía una fuerte relación con un clima organizativo explotador, mientras que el liderazgo democrático tenía una correlación moderada con un clima organizativo participativo.

Numerosas investigaciones, como las de Halpin (1976), Toro (1997) y Herrada Pérez (2004), han llegado a la conclusión de que la imagen directiva y el liderazgo influyen en la forma en que las personas perciben el clima. Esta influencia es directa, lo que significa que la percepción del clima general de la organización será más positiva cuanto más favorablemente se perciban la dirección, el liderazgo y la imagen directiva. Numerosos estudios han cuantificado la influencia significativa que el liderazgo directivo, la imagen directiva o, más ampliamente, la actividad directiva tiene en el clima organizacional. Estos autores enumeran tres experiencias -de Colombia, Venezuela y Estados Unidos- que ilustran este aspecto en diversas circunstancias.

Según la investigación de Toro (1997), que incluyó una muestra de 24 organizaciones colombianas y 7.147 individuos en total, la imagen directiva es una percepción que los trabajadores tienen de la conducta y el estilo de su jefe. También sirve como evidencia de la calidad percibida de las interacciones verticales en el trabajo y tiene un impacto significativo en todos los aspectos del clima. En consecuencia, dado que el clima organizacional tiene un impacto tan amplio, también repercute en el compromiso de los empleados, en su rendimiento laboral y, en última instancia, en su eficiencia, eficacia y productividad. En consecuencia, cualquier presencia o ausencia de aspectos negativos es resultado directo de lo que hace o deja de hacer la dirección a todos los niveles, según Toro, quien también señala que un entorno organizativo positivo no es fruto de la casualidad, sino de una gestión bien pensada y dirigida. Así pues, es fundamental que la dirección contemple la realidad de la organización a través

de una lente amplia e integradora, libre de los sesgos de las teorías de moda que consideran sistemáticamente las realidades culturales de las organizaciones mientras ignoran factores como la motivación, el clima y la satisfacción, que siempre son relevantes.

Según evaluaciones realizadas en más de 500 empresas, los líderes son responsables de entre el 50 y el 70 por ciento del clima organizativo (Halpin, 1976). Según él, el compromiso de los directivos es crucial, ya que es el que más influye en el clima de la empresa debido al estilo de liderazgo del responsable. Puesto que un directivo debe estar dispuesto a mirarse en el espejo y estar preparado para ver sus propios puntos débiles, los resultados del clima organizativo le sirven de espejo y le proporcionan información sobre su eficacia como directivo. El directivo también debe adquirir la confianza necesaria para ver estas debilidades como oportunidades de mejora y el compromiso ético de tomar medidas.

Como puede observarse, las tres experiencias mencionadas -que comprenden un total de 527 evaluaciones- aportan información procedente de investigaciones que indican que el liderazgo, la imagen directiva o la acción directiva influyen directamente en la percepción del clima, influyendo en él como realidad colectiva de las personas en el trabajo en un porcentaje que oscila entre el 50% y el 70%. Esto implica que medir cada aspecto del clima de forma independiente sería una forma conveniente de obtener los datos.

Utilizando el cuestionario de trabajo del líder y el cuestionario de clima organizacional, Patricia Zamora (2007) realizó un estudio sobre liderazgo y clima organizacional utilizando un diseño correlacional. En el estudio participaron 380 directores y 10 instituciones educativas de Puerto Ordaz, México. La autora llegó a la

conclusión de que, en los ambientes educativos, el clima organizacional se fortalece y que, para lograr la misión y visión institucional, depende del nivel de liderazgo que ejerzan las autoridades. Sin embargo, afirma que se requiere un ejercicio de liderazgo dinámico más amplio e incluyente, con un mayor grado de compromiso.

En cambio, Castrillón (2005) realizó una investigación descriptiva sobre el clima en las organizaciones. Colaboró con diez establecimientos educativos (cinco privados y cinco públicos), empleando una muestra de veinte administradores, veinte directores académicos y veinte directores, para un total de sesenta autoridades. Para ello se utilizó el cuestionario de clima organizacional de Robbins y Marchant, y los resultados mostraron que el clima organizacional en las instituciones educativas privadas era positivo y favorable en relación con los directores, entre el personal administrativo y los docentes, y que la política de comunicación era la que afectaba el clima de la organización, por otra parte, en los centros de enseñanza pública, el clima organizativo se caracterizaba por la falta de liderazgo y una política de comunicación ineficaz, lo que creaba un ambiente desconfiado y algo hostil. Sin embargo, el ambiente se tornó muy cooperativo y ventajoso en circunstancias que requerían unanimidad para afrontar alguna forma de competencia.

La educación mundial ha cambiado significativamente, planteando un serio desafío a la nueva administración educativa.

El Perú no puede escapar a los cambios que se están produciendo en el mundo, particularmente en América Latina. En nuestro país hay muchas necesidades y demandas de educación, y atenderlas de manera contundente y eficiente a través de un fuerte liderazgo gerencial en nuestras instituciones educativas presenta desafíos.

Según Guerrero (2012), la administración de las escuelas peruanas ha sido tradicionalmente vista como una tarea principalmente administrativa, divorciada del proceso de aprendizaje y concentrada en las formalidades de las reglas y los planes de clase que son universalmente aplicables. También se basa en una estructura organizativa cerrada, compartimentada y piramidal, donde la información y las decisiones se centralizan en la cúpula, colocando a los profesores, padres de familia y estudiantes en una posición subordinada, y el orden se mantiene principalmente a través de medidas punitivas. Este método de gestión de las escuelas se basa en el conocimiento de que el objetivo de la institución es formar personas que adopten y reproduzcan la cultura dominante, incluidos sus valores, normas y modos de comportamiento y pensamiento.

1.3. Cómo se manifiesta y que características tiene

Los bajos resultados de aprendizaje que obtienen sistemáticamente los alumnos de nuestro país en las evaluaciones nacionales e internacionales apuntan a graves problemas de rendimiento escolar, por lo que es fundamental examinar los factores que influyen en el rendimiento académico, en particular aquellos que el Estado puede abordar mediante políticas y otras intervenciones.

El estilo de gestión y liderazgo del director es considerado por el LLECE (Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación, 2010) como un factor crucial que configura los procedimientos del centro y repercute en el éxito académico de los alumnos.

Bolívar (2010), afirma que la importancia del liderazgo educativo radica en el logro de buenos resultados escolares. Lo mismo confirma la importancia del liderazgo directivo y docente en el resultado de los aprendizajes y en el rendimiento académico y ayuda a esclarecer las características que debe poseer para un proceso enseñanza – aprendizaje eficaz.

Considerando la función administrativa y pedagógica del director, son muchas las instituciones en el distrito de Huarmaca que tienen la necesidad de identificar cuál es el estilo de liderazgo que poseen los directores de las Instituciones Educativas con el fin de reconocer en qué medida el liderazgo del director influye en el buen desempeño docente y en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

La mala situación que atraviesa la Institución Educativa “Santa Ana” del caserío de Hualquierto perteneciente al distrito de Huarmaca – Piura, se ve reflejada en los siguientes aspectos principales:

- ✓ Una organización escolar inflexible en su estructura y fragmentada en su funcionamiento; una gestión escolar uniforme con métodos de enseñanza estándar centrada en la administración y desconectada del aprendizaje.
- ✓ Herramientas de gestión meramente funcionales y ceñidas a la normativa.
- ✓ Sólo la comunidad y la familia participan como proveedores de recursos.
- ✓ Los actores de la comunidad educativa tienden a tener relaciones caracterizadas por la desconfianza, la subordinación y el conflicto.
- ✓ Una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada.

1.4. Metodología Empleada

Debido a que la literatura especializada en el tema (textos y páginas web) es relevante para el tema de investigación, se empleó el análisis documental para investigarla y analizarla. Esto ha permitido analizar, elegir y aceptar puntos de vista pertinentes al tema de estudio y enriquecer el diagnóstico realizado, ya que ofrece datos esclarecedores sobre el clima institucional y el liderazgo en las instituciones educativas.

El método que he empleado en el presente trabajo de investigación para la caracterización del clima institucional ha sido la observación participante, y la aplicación de un instrumento a los docentes para recoger las percepciones de las relaciones interpersonales de docentes y directivos de la Institución Educativa mediante la cual se obtuvo información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos. A cuyo efecto se ha aplicado la encuesta a los docentes de la Institución Educativa.

De forma similar, se han aplicado la inducción y la deducción utilizando datos de lo general a lo particular y viceversa para establecer sus vínculos. Este es un método científico crucial para llegar a análisis y generalizaciones específicas que beneficiarán primero a las instituciones educativas del Distrito antes de ser aplicadas a otras instituciones con características comparables.

En aras de propiciar un clima institucional asertivo, el aporte teórico sugerido ofrece una alternativa para coadyuvar al despliegue de un liderazgo transformador basado en la innovación y la participación.

Dado que cada región y época histórica tiene cualidades únicas -especialmente teniendo en cuenta el carácter bilingüe y multiétnico de nuestra nación-, también se ha tenido en cuenta el enfoque histórico-cultural.

La población muestra de la investigación estuvo conformado por veintidós docentes integrantes de la comunidad educativa según:

Personal docente nombrado	11
Personal jerárquico (director)	1
Personal docente contratado	10
TOTAL, DOCENTES:	22

Capítulo II: Diseño teórico

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacional

Bueno & Orozco (2019). Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia. Este estudio tiene como objetivo general:

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. El tipo de estudio utilizado fue de tipo descriptivo- correlacional, cuyo diseño fue transversal ya que las variables no fueron manipuladas y se midieron en un periodo de tiempo determinado. Se aplicó la encuesta a 385 trabajadores y asociados de la población administrativa de la Universidad Tecnológica de Pereira vinculados de diversas formas (planta, temporales, proyectos esporádicos y otras relaciones como órdenes de servicio). A cada participante se le entregó un formulario de recolección de datos personales; se personalizó el instrumento de Mendoza Martínez para medir liderazgo transformacional con base en el modelo teórico de Bass y Avolio, que incluye variables relacionadas con resultados; para medir clima organizacional se utilizó un instrumento original, modificado para reflejar la realidad de la institución y verificado por un panel de expertos; Cada dos años se aplica un cuestionario con 80 preguntas y 20 variables en la plataforma creada específicamente para este fin. La información recibida se examinó con la

herramienta SPSS versión 23, que permitió examinar los datos. Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para establecer la asociación sustancial ($\rho=0,798$) entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional.

2.1.2. Nacional

López (2020). El clima organizacional del Hospital Cuna Jardín Amazónico de la Universidad Nacional de Ucayali, ubicado en la zona de Yarinacocha, está influenciado por el estilo de liderazgo transformacional del director del hospital. Proponer soluciones de liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en la Cuna Jardín Hospital Amazónico de la zona de Yarinacocha es el objetivo principal de la investigación. Para realizar el estudio se aborda un problema cuya operacionalización identifica marcadores de características axiológicas, conductuales y de clima organizacional. El problema explora la interacción entre ambas variables. Para avanzar en la tarea fue importante utilizar las técnicas del método descriptivo para el tipo de estudio correlacional, nos vimos obligados por la hipótesis descriptiva a crear un conjunto de procedimientos basados en la observación participante, que luego complementamos con una revisión de la bibliografía pertinente, una serie de cuestionarios y entrevistas con operadores que utilizan el liderazgo transformacional en el entorno laboral.

García, G; Carrión, E; & Cárcamo, S. 2020. Un estudio teórico del clima organizacional en las instituciones educativas. Universidad Peruana del Perú. Lima. El objetivo general de la presente investigación fue:

Examinar el ambiente de los centros educativos. Respecto al nivel educativo, existe un tema latente en Perú. En los últimos años se ha

implementado una reforma educativa controlada que reconoce que avances significativos requieren considerar el clima organizacional. La investigación demuestra un tema latente que requiere atención y es consistente con estudios realizados en otras naciones latinoamericanas. En resumen, si bien el clima organizacional en las instituciones educativas latinoamericanas es percibido negativamente, se deben tomar acciones para mejorarlo sin perder de vista la importancia del buen desempeño docente. Finlandia y Malasia, por ejemplo, han establecido climas organizacionales óptimos que son la base para un buen desempeño docente.

Sáenz, S. L. 2022. Programa de liderazgo transformacional para fortalecer la cultura organizacional en los colaboradores de un instituto de educación superior en Lima. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. La investigación requiere:

Proponer un programa de liderazgo transformacional para fortalecer la cultura organizacional en los colaboradores de un instituto de educación superior en Lima. La metodología se sitúa dentro del paradigma sociocrítico de enfoque cualitativo, bajo una investigación educacional del tipo aplicada y diseño no experimental de corte transversal descriptivo. Las categorías apriorísticas tienen sustento epistemológico en las teorías de Chiavenato (2006), Robbins y Judge (2013), Bass y Riggio (2006). La muestra está conformada por dos autoridades principales (una directora y una subdirectora), 15 docentes, 10 administrativos de mayor antigüedad laboral y 80 estudiantes de la institución a quienes se aplicó los instrumentos como la guía de entrevista semiestructurada y un cuestionario. Los problemas más relevantes obtenidos del diagnóstico fueron la poca comunicación asertiva entre los colaboradores

de la institución; deficiencias en el tipo de liderazgo y poca motivación de los directivos hacia los colaboradores de la institución, el deficiente clima laboral y emocional existente y la incapacidad para delegar funciones de manera equitativa, de acuerdo al desarrollo por competencias. Por lo tanto, se propone elaborar un programa de liderazgo transformacional que consista en aplicar diversas actividades o acciones que permitan mejorar y reforzar aspectos como la motivación, la comunicación, la identidad organizacional, entre otros puntos. Se concluye, por lo tanto, que el liderazgo transformacional en el contexto educativo permite construir una comunidad interior modelo que a su vez se refleja en la buena cultura organizacional de la misma y en el beneficio de su comunidad educativa.

Chuquihuanca, N.; Fernández, M; Lecca, L; & Estrada, S. 2022.

Clima organizacional en una institución escolar del Perú. Revista Latinoamérica de Difusión Científica. La presente investigación tuvo:

Como objetivo determinar la relación del clima organizacional en el desempeño académico de los docentes. Los autores consideran que el clima organizacional en una institución es la base esencial para el buen desempeño de un colaborador, ya que las buenas relaciones interpersonales incidirán para generar un ambiente cálido y de mutuo acuerdo. La metodología se centra en el enfoque cuantitativo, diseño descriptivo correlacional. La muestra estuvo constituida por 100 docentes de la I.E. José María Raygada Gallo, Querecotillo, Perú. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta. Entre los resultados encontrados se halló que existe una relación moderada, con un 0,520, con grado de significancia de $p = 0,520$. Se concluye que un adecuado

clima organizacional generará colaboradores eficaces y, en consecuencia, un adecuado desempeño de los docentes.

2.1.3. Locales

ROJAS (2012), sustento su tesis “**Modelo de Gestión para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional y Pedagógico en la Gerencia Educativa de la I.E. N° 11124 “Nuestra Señora de la Paz – Las Brisas - Chiclayo”**”, arribando a la siguiente conclusión:

Que el liderazgo del director puede marcar una diferencia en el aprendizaje de los alumnos por ello es necesario un liderazgo que logre cambiar las doctrinas burocráticas por doctrinas dinámicas de mayor identidad, colaboración y compromiso.

La tesis realizada por Rojas tiene relación con este trabajo al destacar que el liderazgo directivo es importante en el logro de aprendizajes de los alumnos, después de las actividades que realizan los profesores en las aulas.

2.2. Base teórica

2.2.1. Teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass

Según la perspectiva de G. Burns (1978), el liderazgo transformacional introduce elementos de cambio en la participación de los participantes, centrándose en la confianza, el respeto y, principalmente, la seguridad que el líder proporciona. Este mecanismo de fomento de la lealtad enfatiza a través de la confianza y el carisma, según el principio establecido por Burns. Por otro lado, B. Bass (1985) destaca la importancia del carisma como atributo

fundamental en el líder transformacional, generando en los seguidores sentimientos de confianza, seguridad y fortaleza. Este proceso de admiración influye en el nivel de confianza que los seguidores depositan en el líder, tanto a nivel individual como grupal. Según la visión de B. M. Bass (1985), el líder transformacional no se basa en una autoridad tradicional ante la sociedad, sino que actúa como un complemento facilitador en la dirección, contribuyendo a la organización y compromiso para alcanzar los objetivos de la empresa.

Partiendo de un enfoque el líder transformacional despliega un proceso significativo de cambio positivo entre sus partidarios y seguidores, influyendo en sus roles al modificar procedimientos y mostrar empatía. Este enfoque implica cambiar a otros de manera procedimental y empática, involucrando a los colaboradores de la empresa organizativa a través de acciones motivadoras que fomentan la armonía. El líder, en este contexto, da prioridad a los valores y al rendimiento de sus seguidores mediante miembros activos. Según Bass (1985), este camino de cambios estructurales en la ruta hacia el éxito del liderazgo y su eficiencia, se identifican tres vías mediante las cuales un líder puede influir en sus seguidores

- a) Fomentar en los seguidores la conciencia y la sensibilidad acerca de la importancia y el valor de las tareas institucionales a realizar.
- b) Promover una conciencia de equipo, que conlleve a concentrar los esfuerzos del colectivo en pro de las metas u objetivos institucionales, deponiendo en lo posible sus propios intereses individuales.
- c) Organizar y desarrollar las actividades cooperativas y motivación de los que intervienen de manera social en la institución.

El líder transformacional crea un entorno motivador continuo, destacando la importancia de impulsar el cambio y el progreso entre sus seguidores. En este modelo de liderazgo, se establece una conexión directa y significativa entre el líder y sus seguidores, reconociendo a ambos miembros como elementos cruciales que se complementan mutuamente al elevar sus estándares de valores y mantener una motivación constante. Esta relación se fundamenta en una responsabilidad compartida y objetivos comunes entre los miembros activos de la organización, que trabajan en conjunto para alcanzar sus metas.

2.2.1.1. Principios del liderazgo transformacional.

Según autores como Burns (1978) y Bass (1985) proponen que los factores fundamentales que se vinculan con el liderazgo transformacional son:

- a) El carisma: Es la capacidad del líder para motivar, entusiasmar, encaminar a seguir con los objetivos establecidos.
- b) El compromiso personal: La cercanía de apropiación del compromiso que tiene cada persona en seguir sus ideales de manera individual como grupal.
- c) La estimulación intelectual: Se centra en la inteligencia emocional, es la forma objetiva de proponer alternativas para solucionar los problemas institucionales.

- d) Admiración: Es el espacio de respeto y consolidación de cada miembro para sentirse identificado con los roles y metas de cada integrante sobre los objetivos, misión y visión institucional.

2.2.2. Teoría del clima organizacional de R. Likert

En su teoría de los sistemas, Likert (1974), citado por Brunet (1987), identifica dos amplios tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con 2 subdivisiones. Brunet destaca la importancia de no mezclar la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, ya que el liderazgo es solo una de las variables explicativas del clima organizacional. El propósito principal de la teoría de los sistemas es proporcionar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. Según Brunet (1987), variables que proyectan respuestas en su obtención por la institución y con una mezcla de ambos e interacción de estas variables permite identificar dos grandes tipos de clima organizacional, orientado a 2 subgrupos.

2.2.2.1. Tipos de sistemas administrativos

- a.- Sistema de clima autoritario I: Autoritario explotador. En un clima autoritario explotación, la dirección no confía en sus miembros. La mayoría de las decisiones y metas se orientan en la cúspide de la institución o empresa y se organizan de arriba hacia abajo.
- b.- Sistema Autoritario II: Paternalista. Un clima autoritario paternal es aquel en el que el control tiene seguridad en sus empleados, tal como un patrón confía en sus sirvientes. La mayoría de la toma de

decisiones se orientan en el nivel superior, pero algunas decisiones se toman en el nivel inferior.

c.- Sistema de clima participativa III: La gestión consultiva desarrollada en un clima participativo confía en sus trabajadores.

Las políticas y decisiones generalmente señalan en el nivel más alto, pero los trabajadores pueden emplear en la toma de decisiones más selectivas en niveles bajos. La comunicación disminuye.

d.- Sistema IV: Interacción grupal. En área de dinámica grupal, la dirección confía plenamente en los trabajadores.

Los sistemas en la toma de decisiones se orientan en acciones de repartidos por toda la institución y están bien conformados en todos los niveles.

La comunicación puede ir no sólo hacia arriba o hacia abajo, además hacia los lados.

Motivar a los empleados a través de la implicación y la participación, estableciendo objetivos de desempeño, mejorando los métodos laborales y evaluando el desempeño en comparación con los objetivos.

Existe un vínculo amistoso y de seguridad entre jefes y trabajadores.

Diversidad de áreas de responsabilidad alineadas en el nivel de control y hay una fuerte participación de los niveles inferiores.

2.2.3. El comportamiento organizacional según S. Robbins.

Según S. Robbins (1999), el comportamiento organizacional es un análisis de conductas como de comportamientos humanos en las empresas o instituciones.

Básicamente, se centra en conductas y actitudes que ayudan a mejorar la eficiencia organizacional. El área incluye tres elementos de estudio: individuo, equipo y organización.

Los dos primeros capítulos se basan en una perspectiva "micro" del campo, enfatizando rasgos como actitudes y las distinciones interpersonales, las actitudes de los participantes y la motivación conductual, la integración de grupos y la toma de decisiones en grupos.

Así, un enfoque "macro" o global comienza con la institución o empresa como unidad primaria de análisis. Aquí se discuten temas como la estructura organizacional, el esquema, la cultura, el clima y el cambio. S. Robbins (1999) considera que el comportamiento organizacional es una disciplina que combina exitosamente los aportes de diferentes disciplinas basadas en el comportamiento como la psicología, la antropología, la sociología, las ciencias políticas, etc.

2.2.3.1. Variables dependientes e independientes:

A.- Variables dependientes que plantea el Robbins (1999) señala:

- a.- La productividad. La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- b.- El ausentismo: Toda organización debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la organización no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- c.- La satisfacción en el trabajo: Se refiere a la cantidad de recompensa que el subordinado recibe por su esfuerzo y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen. Se basa en: Incentivos o alicientes, utilidad de los incentivos, contribuciones, utilidad de las contribuciones.

B.- Variables independientes que abarca las actitudes personales de los individuos que son:

- a.- Variables del nivel individual: Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la organización
- b.- Variables a nivel de grupo: El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto. Por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.

c.- Variable a Nivel de Sistemas de Organización: Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia, los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse

2.2.4. Base conceptual

2.2.4.1. Definición sobre clima organizacional

En relación al clima organizacional se sitúa en distintas definiciones y no se almacena alguna definición, transformándolo en una temática estudiada en estas décadas. Casales, Ortega y Romillo, (2000) definen “el clima organizacional como el “conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones dentro de las cuales deben desarrollarse su actividad”. (p. 12) Por su parte, Anzola (2003) “precisa que el clima se genera a partir de las percepciones e interpretaciones que las personas asumen con relación a la organización y que a su vez estas influyen en la conducta de los trabajadores”.

En efecto, Pérez, Maldonado & Bustamante (2006) “determinan que los factores estructurales son los aspectos del clima que se encuentran asociados al esquema administrativo de la organización, éstos son evaluados a través de la percepción de los individuos, influenciada por las necesidades y experiencias individuales”. Desde otro ángulo, García (2009) refiere “que el clima

organizacional se basa en la percepción de elementos tales como la estructura, políticas y la subjetividad como el apoyo, la cordialidad, entre otros conceptos tangibles”. Por otra parte, Torrecilla (2006) sostiene “que la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización, clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa” (p. 16).

De acuerdo autores como Litwin y Stringer (1968) expresan “que el estilo de dirección es factor clave en la percepción del clima, ya que dependerá de la satisfacción del trabajador y rendimiento laboral”. En esa línea, Salguero, García, (2017) definen el clima organizacional:

Como la percepción que tiene el trabajador frente a la estructura y procesos, al ambiente de trabajo propio de la organización que influye directamente en la conducta y el comportamiento de los miembros. Tal como se observa desde tiempos remotos existen diferentes definiciones del clima organizacional, sin embargo, de acuerdo a la teoría se concluye que el concepto encierra básicamente que el clima es una percepción de los trabajadores frente a ciertas características de la organización que redundan en el comportamiento y en el desempeño

2.2.4.2. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del presente trabajo están planteadas en base a las propuestas de: Litwin y Stinger (1998), en Likert (1984) y en S. Robbins (1999)

a.- Identidad organizacional: ¿Qué es? ¿Quiénes somos dentro de la organización? ¿Quién eres, lo que haces? ¿Hacia dónde y de qué manera buscas llegar dentro de una organización?

Contenidos conceptuales:

- “Es el sentimiento de pertenencia a la organización, siendo un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” (Robbins 1999).

- “La identidad organizacional se da mediante el vínculo afectivo, cognitivo y sensorial del docente hacia su organización. La identidad se basa en las percepciones y sentimientos hacia la organización, por parte de cada uno de los miembros que la integran” (Balmer, 2001)

- “La identidad organizacional se define como un procedimiento comunicativo conjuntamente al plan de la organización y en el que sus miembros logren una identificación con cada elemento que conforma la organización” (Fernández y Useche; 2015)

b.- Comunicación organizacional: ¿Qué es? ¿Quiénes somos dentro de la organización? ¿Quién eres, lo que haces? ¿Hacia dónde y de qué manera buscas llegar dentro de una organización?

Contenidos conceptuales:

- “el proceso, mediante el cual “un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con el otro individuo u otra subparte” (Martínez de Velasco y Nosnik, 1988, p. 22).

- “Representa la percepción que tiene los miembros de la estructura de la organización acerca de la cantidad de reglas, procesos, trámites y otras limitaciones enfrentadas en el desarrollo de su trabajo” (Litwin y Stinger (1998)

c.- Valores organizacionales ¿Qué son los valores organizacionales?

¿Se propicia en los docentes el sentimiento acerca de los desafíos y riesgos que impone el trabajo? ¿Se propicia una positiva percepción de los docentes sobre el ambiente de trabajo y las buenas relaciones sociales? ¿Se toleran las diferencias de opinión y las discrepancias entre los docentes y el director de la institución?

Contenidos conceptuales:

- “Son las cualidades y principios por parte de un grupo de trabajo, con la finalidad de conservar un ambiente agradable, propicio y eficaz, lo que supone un elemento clave para perseguir los objetivos de la organización” (Robbins. 1999)

- “Los valores organizacionales como los principios relacionados a las actividades de una organización que tiene como objetivo lograr el bienestar de los miembros de su institución. Los valores son establecidos por la misma organización a través de su misión y visión, con el fin de lograr un compromiso y un sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización” Morales (2000)

d.-Estilo gerencial ¿Qué rol cumple la gerencia institucional? ¿Qué valores institucionales se desarrollan? ¿Qué concepción se tiene sobre el liderazgo institucional? ¿Qué estrategias de estilo de **gerencia** institucional se práctica? ¿Cuál es la percepción de los docentes acerca de los niveles de recompensa que promueve la gestión institucional por el trabajo desarrollado?

Contenidos conceptuales:

- “Se fomenta la responsabilidad, es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo” (Likert (1984)

-Mintzberg y Queen (2005), identifican que el gerente, no obstante, de dirigir un grupo de trabajo, además exigen algunas funciones básicas como:

(a) líder que motiva y fomenta el desarrollo de su equipo;

(b) figura representativa, es decir que tenga responsabilidades sociales, protocolares y /o legales tanto fuera como dentro de la organización;

(c) motivador porque no solo dirige al personal sino también es fuente de inspiración para ellos en la búsqueda de su desarrollo personal y profesional

2.2.5. Tipificación del clima organizacional

Likert (1984) y Robbins (1999) elaboraron una tipificación propia de los cuatro estilos de sistemas organizacionales, y como cada uno de éstos manifiesta un clima particular.

a.- Sistema Autoritario: El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

b.- Sistema Permisivo: La atmósfera en este tipo organizacional se sustenta en vínculos de confianza condescendientes de arriba hacia abajo y relaciones de dependencia de abajo hacia arriba. Los subordinados encuentran la atmósfera estable y ordenada, sus necesidades a nivel social parecen satisfechas y se siguen las instrucciones del juego establecidas por los superiores.

c.- Sistema consultivo: El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y elevados grados de confianza

d.- Sistema Participativo: Este tipo de clima organizacional es aquel en el que la confianza y los empleados están altamente comprometidos con la

institución y se logran los objetivos de la organización. Los vínculos entre el control y los empleados son buenos y hay confianza entre las distintas partes de la organización.

2.2.6. Gestión y comportamiento organizacional

Existe un vínculo de forma significativa entre el liderazgo y el comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional se refiere una unidad de análisis que logra utilizar teorías relevantes para estudiar el comportamiento en las organizaciones. Muchas de estas teorías abordan limitaciones que los gerentes suelen enfrentar en su trabajo, como motivar a los trabajadores; gestión de alto desempeño; brindar un servicio al cliente impecable; formación en unión de tareas de equipo autodirigidas; Crear procesos de incentivos y premios para que los equipos autogestionados identifiquen los logros individuales en un entorno que promueva el empoderamiento de los empleados.

Los gerentes son responsables de empezar a alcanzar los objetivos establecidos en estos campos.

Además, a menudo localizan teorías para explicar el comportamiento de diversos eventos y sistemas organizacionales. El comportamiento organizacional implica la descriptiva de transformaciones organizacionales, aunque la gestión es un estudio como disciplina profesional, ocupa principalmente de las habilidades empleadas. Una de las capacidades clave que necesita un gerente es la resolución de problemas.

2.2.7. Características del clima organizacional

Bustos (2002) afirmó que ese enfoque de los miembros de una organización no es la consecuencia de respuestas de factores organizacionales existentes (factores externos, esencialmente internos), sino que se basa de la percepción que los empleados tienen de estos factores.

Sin embargo, esta percepción está determinada en gran medida por las actividades, interacciones y otras experiencias diversas de cada miembro dentro de la organización; por lo tanto, el clima organizacional refleja la interacción entre las características individuales y las características organizacionales.

El autor considera que el clima organizacional tiene características importantes y diversas, la más destacada es que el clima organizacional se refiere a las características de la realidad organizacional en el que trabajan sus miembros, el cual puede ser externo o interno, y estas características pueden percibirse directamente de forma indirectamente a través de los participantes que trabajan en este entorno, lo que se sustenta el clima de la organización, ya que cada miembro tiene una percepción diferente del entorno en el que se encuentra.

El clima organizacional es una transformación temporal en las conductas de las personas que trabajan en ese entorno.

Los motivos pueden ser varios: los últimos días de fin de año, el proceso de reducción de personal, una subida salarial generalizada, etc.

A medida que aumenta la motivación, aumenta el clima organizacional porque las personas tienen ganas de trabajar; Cuando la motivación disminuye, el clima organizacional se deteriora ya sea por frustración o por la incapacidad de cumplir con las demandas laborales por cualquier motivo. Estos rasgos organizativos son relativamente constantes en el tiempo; varían de una organización a otra y de un departamento a otro dentro de una misma empresa, y el clima, junto con la estructura organizacional y las características y componentes que la construyen, los individuos conforman una organización muy dinámica.

a.- Características clima organizacional

Según Bustos (2002) señaló la importancia del clima organizacional para determinar la cultura organizacional de la organización, señalando la cultura organizacional como un patrón global de comportamiento, creencias y actitudes de los miembros de la organización. Esta cultura está determinada en gran medida por los participantes que integran la organización, y el clima organizacional aquí tiene un impacto directo porque lo que dijimos anteriormente es que las apreciaciones de los miembros sobre su organización sustentan las creencias, “mitos”, comportamientos y valores que conforman la organización.

Estructura organizacional cultura. Castro (2004) mencionó que las percepciones y reacciones al clima organizacional provienen de una serie de factores diferentes.

Algunos cubren factores y prácticas de gestión (tipos de supervisión: autoritarismo, participativo, etc.). Otros factores estén concatenados con los

sistemas y estructuras formales de la organización (sistemas de comunicación, dependencias, ascensos, remuneración, etc.). Otros son consecuencias de actitudes en el clima laboral (sistema motivacional, apoyo social, dinámica con otros participantes, etc.). Cabe especificar que entre los factores que sustentan y se basan el clima organizacional tenemos:

- Funciones estructurales
- Las condiciones de trabajo
- Estilo de gestión del director.
- Formación de profesores
- Cultura grupal
- Relaciones interpersonales
- Comprender los objetivos establecidos.
- Integración docente
- Crear reglas.

2.2.8. Conceptualización de cultura organizacional.

La Escuela de las Relaciones Humanas para la Administración, liderada por el sociólogo Elton Mayo, analizaron el proceso laboral que está relacionado por causas, características y exigencias físicas. En los años 70 el concepto va formando y continuando en formar un concepto simbólico organizacional, como “un análisis de los símbolos y sus respectivos usos que traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema.

De acuerdo a Cangana (2018), toda base de la gestión educativa de las organizaciones corresponde a la cultura organizacional que se origina con el fin de estudiar la composición interna de la organización, evaluar el tipo de gestión que se realiza, examinar y redefinir los valores humanos y culturales existentes, sin dejar de considerar los aspectos normativos y morales que rigen la institución. En tal sentido, la cultura organizacional, dentro de la vida educativa, es un aspecto que está empezando a ser reconocido como parte importante dentro de la vida de las instituciones educativas.

Owen (1984), sostiene que la cultura organizacional es un grupo de creencias, hábitos y/o costumbres que forman parte del grupo humano que conforma un ente (una organización, una institución, etc.). Este mismo autor señala la existencia de tres características que son parte de la cultura organizacional y constituyen la base de los objetivos de la organización: la primera está referida a los ideales compartidos que determinan la conducta de aquellos que conforman una institución educativa (director, docentes, alumnos, padres de familia, etc.); la segunda, los valores como la aceptación personal, justicia, libertad, tolerancia, etc., que son el eje de la organización. Y, por último, el liderazgo por parte del gestor quien tiene capacidad comunicativa, asertiva y de persuasión.

Chiavenato (2006), por su lado sostiene que “la cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (p.51). Por otro lado, la cultura organizacional según Ezirim, Nwibere y Emechta (1999), citado por Romero (2018), hace referencia a la parte psicológica, actitudinal, al conocimiento, a las creencias y valores personales dentro de una organización.

Por lo tanto, representan una serie de valores y reglas compartidas por individuos que conforman una organización y que controla la forma en la que interactúan entre sí.

2.2.9. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es definido por S. P. Robbins (1999) como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Constituye 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. S. Robbins (1999) refiere que el comportamiento organizacional (CO) es el medio más importante mediante el cual se crea la identidad corporativa de una organización, siendo los objetivos públicos, los que juzgan a la organización por sus acciones. Sostiene Robbins (1999) que a una organización la construye su gente y es ella, mediante su manera de actuar, que le imprime el bloque personal y diferenciador.

Davis, K & Newstrom (2010) manifiestan 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 está vinculado con otros constructos igualmente importantes, como la cultura, el liderazgo, la motivación y otros, los cuales se interrelacionan entre sí como parte de un solo sistema; por ello, para conocer

realmente qué es el comportamiento organizacional, debemos, sin duda, entender esos otros aspectos y conocer su conexión con la organización y sus miembros.

2.2.10. Modelos de comportamiento organizacional

Desde la perspectiva de S. Robbins (1999) existen diferentes modelos de comportamiento organizacional y sus efectos; entre ellos tenemos:

- a.-El autocrático:** Depende del poder y la dirección. Cree saber qué es lo mejor para la organización y está convencido de que es obligación de los subordinados cumplir órdenes.
- b.-De custodia:** Este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe, sino de la organización, ya que ésta les ofrece seguros, prestaciones, y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán. Se puede entrelazar con otros conceptos como la lealtad, la identidad, el compromiso institucional.
- c.-De apoyo:** En este enfoque lo que importa es el apoyo del líder de la organización hacia los subordinados, y la manera como les haga saber de qué son capaces. Implícitamente en este enfoque estaría la motivación, el estímulo, etc.
- d.-El colegial:** Resalta la solidaridad, la ayuda mutua, la cooperación entre los actores sociales de la organización. Se basa en que las personas deben tener una sensación de compañerismo entre ellos mismos. Es determinante el estudio y análisis del equipo; las actividades, los factores que lo afectan y las condiciones contribuyentes al desarrollo del mismo dentro de la

organización. El equipo como parte de la organización posee varias definiciones dadas por los estudiosos de la materia.

2.2.11 Las relaciones interpersonales

Simón, H. A. (2002) define las relaciones interpersonales “como un elemento irreductible de la realidad; los sentimientos interpersonales, las transacciones emocionales o afectivas, son los datos esenciales de una relación. Los sentimientos interpersonales están vinculados a la experiencia íntima de los individuos, a sus reacciones viscerales, sus dolores, preocupaciones y placeres, su alegría y sus disgustos, su amor, su miedo, su aburrimiento, etc.” (p. 49). Se infiere que todo sentimiento es básicamente privado y personal, los mismos que son difíciles de comunicar. Todas las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida, y a través de ellas, intercambiamos formas de sentir y de ver la vida; también compartimos necesidades, intereses y afectos. De acuerdo a Ehlermann, G. (1977) “las relaciones interpersonales constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual, su finalidad es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha” (p. 12).

Según Dammert, R. (2008) un individuo competente en el desempeño de sus relaciones interpersonales, es aquel que cuenta con habilidades sociales que le permiten utilizar y manejar de manera acertada y efectiva sus habilidades comunicativas, empáticas, asertivas, afectivas, en relación directa con sus diferentes y respectivos contextos sociales en los que se desenvuelve. Por otra parte, Ehlermann (2000) dice que las relaciones interpersonales,

constituyen la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece. Afirma que es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean. Para Etzioni, A. (2002) las relaciones interpersonales de confianza pueden contrarrestar el aislamiento en que trabajan los profesores y neutralizarlo. Sostiene que, en un clima de confianza y colaboración, los profesores aprenden unos de otros, se potencian las capacidades individuales y se provoca

2.2.12. Importancia de las relaciones interpersonales.

Un ambiente laboral se sostiene en las relaciones interpersonales, en la combinación de las capacidades y de los recursos individuales de las personas que integran la institución. En esa perspectiva, es de gran importancia el propiciar y mantener óptimas relaciones humanas en una organización, considerando que un óptimo ambiente laboral permite incrementar la productividad y crear un clima laboral favorable para el funcionamiento efectivo de la institución. En toda organización social, las relaciones interpersonales son fundamentales para el logro de los objetivos institucionales; considerando que las buenas relaciones interpersonales están en directa relación con el ambiente laboral, con la calidad del servicio prestado, etc.

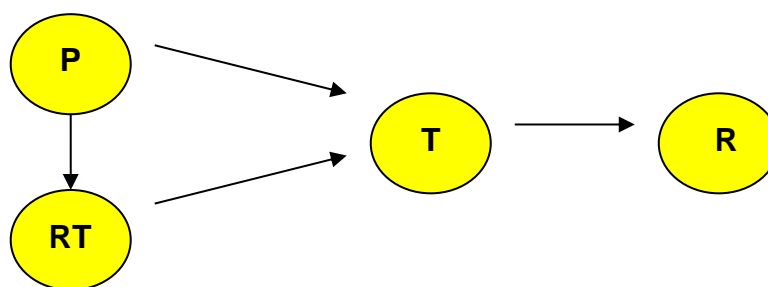
Las relaciones interpersonales son multidimensionales, son lo más importante que existe, tanto en lo personal como a nivel organizacional; pues son las que ponen en marcha los recursos materiales y tecnológicos para el

buen funcionamiento de una organización. Según Pascuali (2001) las relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo tienen un lugar importante en la administración laboral. Como dice S. Robbins (1999) en toda organización social existen diferencias culturales e ideológicas, y es bueno tener en cuenta las costumbres y la manera de las diversas culturas o clases sociales. De acuerdo a Robbins se debe saber que, para poder desenvolvernos bien en nuestro lugar de trabajo, hay que tener en cuenta que además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás es otra fuente de stress para muchas personas. Dice que aprender a defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido, es una estrategia útil para lograr buenas relaciones interpersonales en una organización.

Capítulo III: Métodos y materiales

3.1. Diseño de investigación.

La investigación, es descriptiva, no experimental, propositiva; ya que a partir de la teoría del clima organizacional de Likert, el liderazgo transformacional de Burns y Bass y la teoría del comportamiento organizacional de Robbins se explican las características que presentan las variables de estudio, que, en base al desarrollo descriptivo del diagnóstico situacional, se ha elaborado la propuesta del programa de liderazgo transformacional para el logro de un adecuado clima institucional en la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui, Huarmaca



Leyenda:

P: Programa de liderazgo transformacional

T: Paradigmas teóricos.

R: Clima institucional

RT: Realidad por transformar

3.2. Población y muestra:

Según Ramírez (1999:86), la población son los individuos que pertenecen a una misma clase por poseer características similares, sobre los cuales se requiere hacer una inferencia basada en la información y a un número de variables definidas en el estudio. La población del presente estudio está conformada por 1 director, 21 docentes de la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui, Huarmaca

- Muestra

Como lo refiere Balestrini (2001:170), “es una parte de la población, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus particulares”. Para la presente investigación la muestra está constituida por 1 director, 21 docentes de la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui, Hualqui, Hualqui

3.3. Técnicas

La encuesta: Es el estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de realizar el conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa. Se considera a la encuesta la técnica que, previo formulario de preguntas, permite obtener información de una muestra de individuos. Se ha elaborado la guía de encuesta en base a preguntas cerradas, preguntas de estimación y preguntas abiertas.

Fichaje Técnica de investigación de gabinete, importante para sistematizar la información teórica de la realidad problemática, y el marco teórico, relacionado a los fundamentos de las variables de estudio. Como instrumentos se ha utilizado, los procedimientos de las fichas de resumen, fichas de referencia textual, las fichas comentario y fichas bibliográficas.

3.4. Métodos de Investigación:

Método inductivo-deductivo. - La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de

verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

3.5. Análisis Estadístico.

Seriación: Se ordenan los instrumentos de recolección de datos.

Codificación: Se codifican de acuerdo al objeto de estudio. Consiste en darle un número a cada uno de los instrumentos.

Tabulación: Aplicados los instrumentos se procede a realizar la tabulación, empleando la escala numeral. Se tabula cada uno de los instrumentos aplicados por separado.

Elaboración de tablas: Los instrumentos tabulados nos permiten elaborar cuadros o tablas por cada uno de los instrumentos. Los cuadros o Tablas elaboradas nos permiten realizar un análisis e interpretación de los datos recogidos y así poder comprobar la hipótesis de estudio planteada.

Capítulo IV: Resultados y discusión

4.1. Resultados

Tabla N° 1:
Gestión participativa

N°	Ítems	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
01	¿El director y los docentes planifican y ejecutan corporativamente las actividades de la institución?	03	14	12	54	07	32	22	100
02	¿Considera que el director de la I.E. valora su esfuerzo y su dedicación al trabajo?	06	27	05	23	11	50	22	100
03	El director es un buen líder de la institución	03	14	02	09	17	77	22	100
04	Convoca a reunión a los docentes para la toma de decisiones	04	18	15	68	03	14	22	100
05	Se fomenta la participación de los docentes en los planes de trabajo institucionales	05	23	14	64	03	14	22	100
06	¿Considera que la gestión fomenta un buen clima laboral?	04	18	06	27	12	54	22	100

Fuente: Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa “Santa Ana”

Hualqui, Huarmaca. Región Piura.

Interpretación

Conceptualmente entre gestión y participación institucional, existe una relación directa, entendiéndose que el tipo de filosofía de gestión institucional impacta en el comportamiento y en la participación de los docentes y demás actores sociales. Robbins (1999) dice que los problemas a los que se enfrentan regularmente los gerentes en su trabajo institucional tienen que ver con la motivación de sus subordinados; con el tipo de gestión institucional; con la prestación del servicio a la

comunidad; entre otros. Es decir, los gerentes de la organización son los responsables de lograr los objetivos definidos en la organización. En la tabla N° 1 referente a la gestión participativa en la institución educativa “Santa Ana” Hualqui, Huarmaca, se puede observar que existe una desconexión entre la gestión y la plana docente, sobre todo en lo referente a la valoración del desempeño o esfuerzo de los docentes, pues el 50% de los encuestados manifiesta que el director de la I.E. no valora su esfuerzo y su dedicación al trabajo; no existiendo incentivos o motivación por parte del gestor hacia el personal docente. Por otra parte, se tiene que el 77% de los docentes considera que el director no es un buen líder de la institución; incluso el 54% asume que la gestión no fomenta un buen clima laboral. Estos, otros resultados análogos se contraponen con lo que plantea Likert (1974) en su teoría del clima organizacional, al reflejarse que la filosofía de la gestión institucional no es compatible con una buena participación docente

Tabla N° 2:
Satisfacción laboral docente

N°	Ítems	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N °	%
07	¿El ambiente laboral es adecuado para expresar sus ideas y sus aportes	05	23	14	64	03	14	22	100
08	¿Se siente motivado para contribuir al desarrollo institucional?	04	18	10	45	08	36	22	100
09	Existe una comunicación abierta con todos los miembros de la institución	07	31	02	09	13	59	22	100
10	Cuando tiene algún problema de índole académico recibe apoyo por parte del director	07	31	11	50	04	18	22	100
11	¿Existe una buena relación laboral con sus colegas?	13	59	03	14	06	27	22	100
12	Tiene buen ánimo para trabajar en su institución	06	27	04	18	12	54	22	100
13	¿Existe un clima de confianza entre colegas?	06	27	06	27	10	45	22	100
14	¿Los directivos de su I.E. mantienen una comunicación abierta con todos sus miembros contribuyendo a la mejora institucional?	05	23	11	50	06	27	22	100

Fuente: Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa “Santa Ana”

Hualqui, Huarmaca

Interpretación

El comportamiento organizacional constituye 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. El comportamiento organizacional es definido por S. P.

Robbins (1999) como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. En ese sentido, el gestor de la institución tiene la responsabilidad de optimizar el ambiente laboral, y con ello, la satisfacción laboral de los docentes y otros actores sociales de la organización. De acuerdo a los resultados obtenidos, se tiene que el 59% de los docentes encuestados manifiestan que el director no tiene una comunicación abierta con los docentes de la institución; por otra parte, se tiene, que el 54% refiere que por lo general no se siente con buen ánimo para trabajar en su institución, existe una marcada desmotivación en el desarrollo de sus actividades institucionales; incluso, el 45% opina que no existe un clima de confianza entre los colegas. Se infiere que no existe una buena relación entre la gestión del director con el ambiente laboral y la satisfacción laboral docente; realidad que se contrapone con lo que Davis, K & Newstrom (2010) sostienen que el objetivo del gestor o líder de una institución es plantear objetivos y esquemas que le permitan mejorar el comportamiento y la motivación de los subordinados, ya que, según los autores, el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda, el recurso humano, uno de los aspectos más relevantes en toda organización.

Tabla N° 3:
Relaciones interpersonales

N°	Ítems	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N °	%
15	¿Para mantener una buena relación en su I.E., actúa usted de manera tolerante y respetuosa con los demás miembros?	12	54	00	00	10	45	22	100
16	¿Considera usted que la comunicación entre los miembros de su I.E. se realiza de manera alturada, fluida y oportuna?	07	31	11	50	04	18	22	100
17	¿Intercambia ideas con los demás colegas para dar a conocer su opinión sobre algún tema de interés en su I.E.?	03	14	12	54	07	31	22	100
18	¿Participa usted de manera activa, junto a los demás miembros de su institución cuando ha sido asignado al desarrollo de alguna actividad?	05	23	11	50	06	27	22	100
19	¿El director y los docentes practican una buena comunicación asertiva?	05	23	14	64	03	14	22	100
20	¿Las relaciones interpersonales entre docentes son armoniosas y respetuosas?	11	50	07	31	04	18	22	100

Fuente: Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa “Santa Ana”

Hualqui, Huarmaca

Interpretación

Según Pascuali (2001) un ambiente laboral se sostiene en las relaciones interpersonales, en la combinación de las capacidades y de los recursos individuales de las personas que integran la institución. Existe una simbiosis en la conducción de una institución, pues de las relaciones interpersonales depende el logro de los objetivos

institucionales; las buenas relaciones interpersonales están en directa relación con el ambiente laboral, con la calidad del servicio prestado, etc. Pascuali (2001) plantea que es de gran importancia propiciar y mantener óptimas relaciones humanas en una organización, considerando que un óptimo ambiente laboral permite incrementar la productividad y crear un clima laboral favorable para el funcionamiento efectivo de la institución. A estos planteamientos, se suma S. Robbins (1999) al manifestar que aprender a defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido, es una estrategia útil para lograr buenas relaciones interpersonales en una organización. Hay que tener en cuenta que, para poder desenvolvernó bien en nuestro lugar de trabajo, hay que tener en cuenta que además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás es otra fuente de stress para muchas personas. De acuerdo a los resultados de la encuesta a los docentes de la institución educativa “Santa Ana” Hualqui, Hualqui, se observa una marcada contradicción entre lo que plantean los especialistas en comportamiento organizacional y los datos obtenidos. Así tenemos, que el 50% de los docentes señala que a veces la comunicación entre los miembros de su I.E. se realiza de manera alturada, fluida y oportuna. Denotándose que la escucha activa y la comunicación interpersonal es deficiente. Por otra parte, el 54% de los encuestados dice que a veces intercambia ideas u opiniones con los demás colegas profesores y el gestor sobre algún tema de interés en su I.E. Asimismo, el 50% refiere que a veces participa voluntariamente junto a los demás miembros de su institución en el desarrollo de alguna actividad institucional, excepto, cuando ha sido asignado formalmente, a los que sí tiene que cumplir. Estos resultados son corroborados con el 64% de encuestados que afirman que el director y los docentes a veces practican una buena comunicación asertiva.

Tabla N° 4:
Clima laboral y el sentido de pertenencia

N°	Ítems	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
21	¿Realiza algún proyecto en bien del progreso de su institución, ya sea en su infraestructura o en lo académico?	02	09	13	59	07	31	22	100
22	¿Se identifica plenamente con su institución educativa?	06	27	11	50	05	23	22	100
23	¿Promueve un trabajo cooperativo en la institución educativa?	03	14	04	18	15	68	22	100
24	¿Le interesa la misión y la visión de la institución educativa?	07	31	12	54	03	14	22	100
25	¿Le interesa que los estudiantes dependan de su labor pedagógica para su buena formación?	11	50	06	27	05	23	22	100
26	¿Se identifica y practica los ideales de la institución a través de sus propias actitudes?	07	31	12	54	03	14	22	100

Fuente: Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa “Santa Ana”

Hualqui, Huarmaca

Interpretación

Según Cobeñas, G. (2009) estos factores y la manera como son asumidos y conducidos por el líder director, inciden directamente en la identidad y el compromiso institucional de los subordinados, y con ello, en el sentido de pertenencia de los subordinados. Por otra parte, según Barrionuevo, L. R. y Martínez M. L. (1.994) que

busca un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, y una mejor calidad educativa no debe de perder de vista el recurso humano. Alrededor del ambiente laboral circulan varios factores muy importantes, como el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización con el líder de la organización; etc. Robbins (1999) dice que la organización es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Esta afirmación puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes de la institución en mención, el 68% de los docentes dice que en la institución no se promueve el trabajo cooperativo entre docentes, pues se ignora la valía que tiene esta metodología para la integración del trabajo institucional. Por otra parte, el 59% de docentes dice que algunas veces se realiza algún proyecto en colectivo, en el cual, participan los docentes oficialmente asignados o voluntarios; pero más prima la presión a participar que la voluntad propia a hacerlo. Estas actitudes de escasa o no participación se puede corroborar, por un lado, con el 50% de docentes que manifiesta, que, a veces se identifica plenamente con su institución educativa, actitud que refleja la desatención del gestor director con el nivel de satisfacción laboral docente; y por otro lado, con el 54% que refiere que a veces le interesa la misión y la visión de la institución educativa, denotándose una falta de convicción de apoyo institucional.

4.2. Discusión de resultados

La investigación titulada “Programa de liderazgo transformacional para el logro de un adecuado clima institucional en la Institución Educativa “Santa Ana”

Hualqui, Huarmaca, 2018” permite que se plantee determinadas estrategias de gestión de liderazgo desde una concepción transformadora, horizontal, participacionista, democrática. Entre los resultados obtenidos, vamos a percibir claras incompatibilidades entre los planteamientos teóricos y los datos obtenidos.

Conceptualmente entre gestión y participación institucional, existe una relación directa, entendiéndose que el tipo de filosofía de gestión institucional impacta en el comportamiento y en la participación de los docentes y demás actores sociales.

Robbins (1999) dice que los problemas a los que se enfrentan regularmente los gerentes en su trabajo institucional tienen que ver con la motivación de sus subordinados; con el tipo de gestión institucional; con la prestación del servicio a la comunidad; entre otros. Es decir, los gerentes de la organización son los responsables de lograr los objetivos definidos en la organización. En la tabla N° 1 referente a la gestión participativa en la institución educativa “Santa Ana” Hualqui, Huarmaca, se puede observar que existe una desconexión entre la gestión y la plana docente, sobre todo en lo referente a la valoración del desempeño o esfuerzo de los docentes, pues el 50% de los encuestados manifiesta que el director de la I.E. no valora su esfuerzo y su dedicación al trabajo; no existiendo incentivos o motivación por parte del gestor hacia el personal docente. Por otra parte, se tiene que el 77% de los docentes considera que el director no es un buen líder de la institución; incluso el 54% asume que la gestión no fomenta un buen clima laboral. Estos, otros resultados análogos se contraponen con lo que plantea Likert (1974) en su teoría del clima organizacional, al reflejarse que la filosofía de la gestión institucional no es compatible con una buena participación docente. Estos resultados son compatibles con López, E. (2020) que, al realizar su investigación en base a estrategias propias del método descriptivo y de la investigación correlacional, sostiene que existe una simbiosis entre el tipo de liderazgo de una

institución educativa y el clima laboral, pues de una depende la otra. S. P. Robbins (1999) dice que el comportamiento organizacional constituye 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. El comportamiento organizacional es definido por S. P. Robbins (1999) como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. En ese sentido, el gestor de la institución tiene la responsabilidad de optimizar el ambiente laboral, y con ello, la satisfacción laboral de los docentes y otros actores sociales de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la tabla N° 02 se tiene que el 59% de los docentes encuestados manifiestan que el director no tiene una comunicación abierta con los docentes de la institución; por otra parte, se tiene, que el 54% refiere que por lo general no se siente con buen ánimo para trabajar en su institución, existe una marcada desmotivación en el desarrollo de sus actividades institucionales; incluso, el 45% opina que no existe un clima de confianza entre los colegas. Se infiere que no existe una buena relación entre la gestión del director con el ambiente laboral y la satisfacción laboral docente; realidad que se contrapone con lo que Davis, K & Newstrom (2010) sostienen que el objetivo del gestor o líder de una institución es plantear objetivos y esquemas que le permitan mejorar el comportamiento y la motivación de los subordinados, ya que, según los autores, el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda, el recurso humano, uno de los aspectos más relevantes en toda organización.

De acuerdo a los resultados de la tabla 03 de la encuesta a los docentes de la institución educativa “Santa Ana” Hualqui, Huarmaca, se observa una marcada contradicción entre lo que plantean los especialistas en comportamiento

organizacional y los datos obtenidos. Así tenemos, que el 50% de los docentes señala que a veces la comunicación entre los miembros de su I.E. se realiza de manera alturada, fluida y oportuna. Denotándose que la escucha activa y la comunicación interpersonal es deficiente. Por otra parte, el 54% de los encuestados dice que a veces intercambia ideas u opiniones con los demás colegas profesores y el gestor sobre algún tema de interés en su I.E. Asimismo, el 50% refiere que a veces participa voluntariamente junto a los demás miembros de su institución en el desarrollo de alguna actividad institucional, excepto, cuando ha sido asignado formalmente, a los que sí tiene que cumplir. Estos resultados son corroborados con el 64% de encuestados que afirman que el director y los docentes a veces practican una buena comunicación asertiva. En este sentido, Pascuali (2001) dice que un ambiente laboral se sostiene en las relaciones interpersonales, en la combinación de las capacidades y de los recursos individuales de las personas que integran la institución. Existe una simbiosis en la conducción de una institución, pues de las relaciones interpersonales depende el logro de los objetivos institucionales; las buenas relaciones interpersonales están en directa relación con el ambiente laboral, con la calidad del servicio prestado, etc. Pascuali (2001) plantea que es de gran importancia propiciar y mantener óptimas relaciones humanas en una organización, considerando que un óptimo ambiente laboral permite incrementar la productividad y crear un clima laboral favorable para el funcionamiento efectivo de la institución. A estos planteamientos, se suma S. Robbins (1999) al manifestar que aprender a defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido, es una estrategia útil para lograr buenas relaciones interpersonales en una organización. Hay que tener en cuenta que, para poder desenvolvernó bien en nuestro lugar de trabajo, hay que tener en cuenta que además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás es otra fuente de stress para muchas personas.

En lo referente a los resultados obtenidos en la tabla 04, el 68% de los docentes dice que en la institución no se promueve el trabajo cooperativo entre docentes, pues se ignora la valía que tiene esta metodología para la integración del trabajo institucional. Por otra parte, el 59% de docentes dice que algunas veces se realiza algún proyecto en colectivo, en el cual, participan los docentes oficialmente asignados o voluntarios; pero más prima la presión a participar que la voluntad propia a hacerlo. Estas actitudes de escasa o no participación se puede corroborar, por un lado, con el 50% de docentes que manifiesta, que, a veces se identifica plenamente con su institución educativa, actitud que refleja la desatención del gestor director con el nivel de satisfacción laboral docente; y por otro lado, con el 54% que refiere que a veces le interesa la misión y la visión de la institución educativa, denotándose una falta de convicción de apoyo institucional. En esta perspectiva, Cobeñas, G. (2009) dice que los factores y la manera como son asumidos y conducidos por el líder director, inciden directamente en la identidad y el compromiso institucional de los subordinados, y con ello, en el sentido de pertenencia de los subordinados. Por otra parte, según Barrionuevo, L. R. y Martínez M. L. (1.994) que busca un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, y una mejor calidad educativa no debe de perder de vista el recurso humano. Alrededor del ambiente laboral circulan varios factores muy importantes, como el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización con el líder de la organización; etc. Robbins (1999) dice que la organización es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Esta afirmación puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de

determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

4.3. Propuesta

Programa de liderazgo transformacional para el logro de un adecuado clima institucional en la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui, Huarmaca

I.-Descripción de la propuesta.

El presente trabajo denominado “Programa de liderazgo transformacional para el logro de un adecuado clima institucional en la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui, Huarmaca” asume que un líder transformacional se implica y promueve una cultura de innovación personal y organizacional para responder a los desafíos actuales y facilitar un futuro aspiracional. Liderar, sea como directivo o docente, tiene que ver con impulsar el cambio y la adaptación, ya sea transversal o vertical. En este sentido, la propuesta del presente trabajo tiene como objetivo establecer un programa de liderazgo transformacional para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui, de Huarmaca. Este programa tiene como perspectivas mejorar la estructura organizativa, la identidad y la comunicación organizacional, fomentar los valores organizacionales y el estilo de gestión institucional. En este sentido, se pretende contribuir a la motivación del personal docentes, a su identificación con la institución educativa, y a establecer un buen nivel de comunicación organizacional. El programa sugerido se basa en la concepción del liderazgo transformador. La estructura del programa comprende la realización de tres talleres: a. Sobre la Identidad y comunicación organizacional; sobre la comunicación y participación institucional; y un Programa de gestión de liderazgo transformacional

II.- Fundamentación

Bass y Burns (1979) sostienen que el líder transformacional elabora un proceso de transformación significativa de manera positiva a los que son partidarios y seguidores entre sus roles basándose en cambiar a otros de la misma manera procedimental y empáticamente mediante los miembros que colaboran en la empresa organizativa mediante acciones motivadoras, alentando a los seguidores en armonía, teniendo una percepción del exterior como un todo hacia afuera. El líder, prioriza en las acciones de motivación, los valores, y el desempeño de sus seguidores como partidarios. De acuerdo a Bass (1985) en este proceso de organización sobre el camino del éxito del liderazgo y su eficacia, se establecen tres caminos por la cual un líder puede cambiar a sus seguidores: a) Fomentar en los seguidores la conciencia y la sensibilidad acerca de la importancia y el valor de las tareas institucionales a realizar. b) Promover una conciencia de equipo, que conlleve a concentrar los esfuerzos del colectivo en pro de las metas u objetivos institucionales, deponiendo en lo posible sus propios intereses individuales. c) Organizar y desarrollar las actividades cooperativas y motivación de los que intervienen en manera social de la institución. Desde esta perspectiva, Likert, (1974) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Likert sostiene que el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. Plantea determinados tipos de sistemas administrativos. a.- Clima de tipo autoritario Sistema I: Autoritarismo explotado} que es el tipo de clima autoritario, explotador, donde la dirección no tiene confianza a sus empleados. b.- Sistema II: Autoritarismo paternalista, es el tipo de clima autoritarismo paternalista, es decir, aquél en el que la

dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. c.-Clima de tipo participativo Sistema III: Consultivo, tipo de clima en el cual la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas. En este escenario, se inserta el constructo del comportamiento organizacional. De acuerdo a S. Robbins (1999) el comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Fundamentalmente, se concentra en los comportamientos y las actitudes que contribuyen a mejorar la eficacia de una organización. El campo comprende tres unidades de análisis: la persona, el grupo y la organización. Las dos primeras unidades se centran en un enfoque 'micro' sobre este campo y resaltan aspectos como la personalidad y las diferencias entre las personas, las actitudes de los empleados y las motivaciones de su comportamiento, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. Por su lado, el enfoque "macro" o global parte de la organización como unidad de análisis primaria.

III.- Justificación de la propuesta

Luego de conocer los resultados del trabajo de campo realizado, se corrobora la existencia de divisiones internas donde la cabeza principal solo se enfoca en obtener cantidad y no calidad. Resulta desconcertante evidenciar una clara falta de liderazgo compartido, donde si bien las decisiones finales son tomadas por la autoridad principal, estas puedan ser producto de un trabajo compartido y colaborativo, donde se refleje que el equipo que conforma la institución es tomado en cuenta para todo lo que concierne al bienestar de la misma. En ese sentido, la propuesta busca generar un

cambio y una solución a una serie de vacíos organizacionales, comunicacionales, axiológicos y de identidad corporativa que afectan, en gran parte, al cuerpo docente y administrativo que no siente o percibe mayor estímulo ni motivación por sentirse identificado con la institución, ni tampoco busca un mayor acercamiento con la autoridad principal quien en vez de representar un apoyo para su equipo laboral, demuestra ser una figura autoritaria, ausente y en muchos casos, dictatorial. Ante lo explicado, consideramos que esta propuesta permitirá contribuir a la mejora no solo del estilo de liderazgo institucional: sino también, a la mejora de las relaciones interpersonales, de las habilidades comunicativas tanto del líder como de los demás miembros y generar a su vez, un buen clima institucional.

IV.- Dimensiones del clima organizacional

Subcategoría	Preguntas esenciales	Contenidos conceptuales
Identidad organizacional ¿Qué es?	¿Quiénes somos dentro de la organización? ¿Quién eres, lo que haces? ¿Hacia dónde y de qué manera buscas llegar dentro de una organización?	Es el sentimiento de pertenencia a la organización, siendo un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Robbins 1999)
		Balmer (2001) dice que, la identidad organizacional se da mediante el vínculo afectivo, cognitivo y sensorial del docente hacia su organización. La identidad se basa en las percepciones y sentimientos hacia la organización, por parte de cada uno de los miembros que la integran.
		Balmer (2001), define la identidad organizacional como la suma de los componentes específicos que no pueden ser modificados ya que son elementos distintivos que diferencian a una organización de la otra,

		<p>como, por ejemplo: (a) su cultura; (b) costumbres; (c) labor que se enfoca la empresa.</p> <p>Fernández y Useche (2015), refieren que la identidad organizacional se define como un procedimiento comunicativo conjuntamente al plan de la organización y en el que sus miembros logren una identificación con cada elemento que conforma la organización</p> <p>Llopis (1999) de otra parte expresa, que la identidad está conformada también por aspectos como: (a) cualidades; (b) virtudes; (c) formas de proceder (incluye ideología, historia, tipo de público al que se enfoca, etc.) Por todo lo anterior, la identidad organizacional es un factor clave dentro de la gestión administrativa de toda organización y permite la participación eficaz de los miembros de la misma con el fin de conseguir los objetivos y metas que tiene propuesta la organización</p>
<p>Comunicación organizacional</p> <p>¿Qué es?</p>	<p>¿Qué implican los mensajes?</p> <p>¿Qué relación existe entre los significados de los mensajes y los objetivos institucionales?</p>	<p>(Martínez de Velasco y Nosnik, 1988, p. 22). Es el proceso, mediante el cual “un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con el otro individuo u otra subparte”</p> <p>La comunicación organizacional es algo inherente a la institución y que, para implementarlo dentro de la misma, se requiere un plan o estrategia que busque su mejora, para ello es necesario analizar los objetivos y políticas de la organización y su realidad.</p> <p>Representa la percepción que tiene los miembros de la estructura de la organización acerca de la cantidad de reglas, procesos, trámites y otras limitaciones enfrentadas en el desarrollo de su trabajo. (Litwin y Stinger (1998)</p>
<p>Valores organizacionales</p>	<p>¿Qué son los valores organizacionales?</p>	<p>Son las cualidades y principios por parte de un grupo de trabajo, con la finalidad de conservar</p>

	¿Se propicia en los docentes el sentimiento acerca de los desafíos y riesgos que impone el trabajo?	un ambiente agradable, propicio y eficaz, lo que supone un elemento clave para perseguir los objetivos de la organización. (Robbins. 1999)
	¿Se propicia una positiva percepción de los docentes sobre el ambiente de trabajo y las buenas relaciones sociales?	Una correcta implementación de los valores organizacionales, permitirá el desarrollo de un ambiente laboral saludable, caso contrario puede llegar a perjudicar el normal desarrollo de la misma.
	¿Se toleran las diferencias de opinión y las discrepancias entre los docentes y el director de la institución?	Morales (2000), citado por Gutiérrez (2017), define los valores organizacionales como los principios relacionados a las actividades de una organización que tiene como objetivo lograr el bienestar de los miembros de su institución. Los valores son establecidos por la misma organización a través de su misión y visión, con el fin de lograr un compromiso y un sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.
Estilo gerencial	¿Qué rol cumple la gerencia institucional?	Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
	¿Qué valores institucionales se desarrollan?	Se fomenta la responsabilidad, es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. (Likert (1984) y Robbins (1999)
	¿Qué concepción se tiene sobre el liderazgo institucional?	Mintzberg y Queen (2005), establecen que el gerente, aparte de liderar un equipo de trabajo, también cumple las siguientes funciones:
	¿Qué estrategias de estilo de gerencia institucional se practica?	(a) líder que motiva y fomenta el desarrollo de su equipo; (b) figura representativa, es decir que tenga responsabilidades sociales, protocolares y /o
	¿Cuál es la percepción de los docentes acerca de los niveles de recompensa que promueve la gestión	

	institucional por el trabajo desarrollado?	<p>legales tanto fuera como dentro de la organización;</p> <p>(c) motivador porque no solo dirige al personal sino también es fuente de inspiración para ellos en la búsqueda de su desarrollo personal y profesional.</p> <p>Robbins y Judge (2013) enfatizan que el estilo gerencial permite al responsable conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad; el gerente tiene la responsabilidad de aplicar los métodos apropiados a una determinada situación.</p> <p>Katz (1989), establece que un verdadero gerente, debe contar con habilidades directivas básicas, que se definen en tres categorías:</p> <p>(a) técnicas, que se enfocan en desarrollar competencias dentro de una tarea concreta;</p> <p>(b) humanas, que comprende las actividades sociales que permiten al directivo vincularse con el entorno; y (c) conceptuales, que definen la capacidad para evaluar sistemáticamente los problemas, tanto internos como externos, de la organización</p>
--	--	---

Fuente: Elaborado por el autor en base a las propuestas de: Litwin y Stinger (1998), de Likert (1984) y de S. Robbins (1999) (Tomado de Saenz, S. L. (2022, p. 26-28)

V.- Objetivos

General

Proponer un pprograma de liderazgo transformacional para desarrollar un adecuado clima institucional en la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui, de Huarmaca, región de Piura.

Específicos

- Diagnosticar las características que tiene el clima institucional de la Institución Educativa “Santa Ana”, Hualqui, distrito de Huarmaca, región Piura
- Organizar estrategias basados en la identidad y en la comunicación organizacional, a fin de propiciar la participación y las normas de convivencia institucional.
- Organizar estrategias de participación institucional a fin de fomentar la práctica de valores organizacionales
- Proponer un programa de gestión de liderazgo transformacional basado en las dimensiones del clima organizacional a fin de desarrollar un adecuado clima institucional en la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui, de Huarmaca, región de Piura.

VI.- Datos informativos.

- 1.-Institución donde se desarrollará la estrategia: Institución Educativa “Santa Ana”
Hualqui, de Huarmaca, región de Piura
- 2.-Participantes: Docentes de la Institución educativa
- 3.-Ambientes en donde se desarrollará la estrategia: Ambientes de la Institución educativa
- 4.-Responsable de la estrategia: Tineo Peña, Evandro
- 5.- Ejecutor de la estrategia: Tineo Peña, Evandro

VII.- Descripción de la propuesta

El diseño del plan de acción del programa comprende el desarrollo de tres talleres los mismos que conjugarán para el logro de un adecuado clima institucional entre los docentes mediante el fortalecimiento de las dimensiones del clima organizacional

Taller	Denominación	Objetivos
Taller 1 (Primera semana)	Estrategias sobre la Identidad y comunicación organizacional	Propiciar la participación y las normas de convivencia institucional.
		En relación con el objetivo específico 02
Taller 2 (Segunda semana)	Estrategias de comunicación y participación institucional	Fomentar la práctica de los valores organizacionales
		En relación con el objetivo específico 03
Taller 3 (Tercer semana)	Programa de gestión de liderazgo transformacional	Fomentar la importancia de las relaciones interpersonales y el buen clima laboral
		En relación con el objetivo específico 04

Fuente: Elaborado por el autor

1.- Personal Interviniente:

-Director de la Institución Educativa “Santa Ana”

-Responsable de la estrategia: Tineo Peña, Evandro

-Docentes de la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui, Huarmaca

2.- Tiempo y Número de Horas:

(Tres semanas): Días lunes, miércoles y viernes De 9:00 am a 12.00 p.m. y 3.00 pm a 7 p.m.

3.- Duración:

10 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8 hasta las 18 horas.

4.- Metas de atención:

22 docentes

5.- Lugar:

Salón de usos múltiples de la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui, Huarmaca

VIII.- Programa de liderazgo transformacional para fortalecer el clima organizacional

Etapas I: Planificación de Talleres

<p style="text-align: center;">Taller 1</p> <p style="text-align: center;">Estrategias sobre la Identidad y comunicación organizacional</p> <div data-bbox="414 1350 1192 1760" data-label="Image"> <p>The illustration features a green background with the text 'COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL' in bold white letters. Below the text, four stylized figures are shown from behind, carrying a large black arrow that points towards a large target with concentric circles. The target has a red bullseye. In the background, there is a faint globe and some gears, suggesting a global or mechanical context. Dashed lines on the ground indicate the path of the arrow.</p> </div> <p>Fundamentación: La identidad organizacional es el sentimiento de pertenencia a la organización, siendo un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, mediante una comunicación fluida donde se perciba que cada miembro de la estructura de la organización cumpla con las reglas, procesos, trámites y también otras limitaciones enfrentadas en el desarrollo de su trabajo</p>
--

Objetivo: Organizar actividades de gestión institucional para propiciar la participación docente y las normas de convivencia institucional.		
Estrategia metodológica: Identidad y comunicación organizacional		
Estrategia del taller 1	Instrumento de seguimiento	Descripción metodológica
a.- Dinámica de grupos: Para discusión de docentes en torno a las normas de convivencia social	Lluvia de ideas y resumen de las ideas principales. Técnicas propuestas: (Phillips 66; torbellino de ideas; panel-fórum)	-El responsable encargado toma nota de las ideas más relevantes que son expuestas por los docentes participantes -Elabora las conclusiones a las que llegaron cada equipo de docentes participantes
b.-Estrategia participativa: Mesa redonda	Individualmente, los docentes participan responden y preguntan sobre el tema de las normas de convivencia social	-Se dividen en grupos de 4 personas -En cada grupo se realiza un listado o cartelera de los problemas de convivencia institucional -Luego se exponen oral y por escrito las conclusiones de la problemática; así como las estrategias que se deben implementar en cada uno de los problemas institucionales precisados en la discusión. -Plenaria de discusión, exposición de conclusiones por cada uno de los grupos de docentes participantes
c.- Trabajo en equipo	Desarrollar la práctica de la interdependencia social, donde todos son uno sólo, sus resultados son del colectivo	-Se dividen en grupos de 4 o 5 personas. -Se selecciona un tema específico a desarrollar en conjunto -Se distribuyen los implementos necesarios a utilizar en el ejercicio. -Se precisa los roles a cumplir de cada uno de los participantes. Moderador, secretario, etc. -Discutir, argumentar, explicar, redactar, los resultados sobre las normas de convivencia, producto de su discusión

Taller 02

Estrategias de comunicación y participación docente



Fundamentación: El taller busca optimizar la comunicación y participación docente, promoviendo la colaboración y una interacción efectiva con estudiantes y padres para mejorar la educación integral.

Objetivo: Promover la cultura comunicacional y el trabajo en equipo que privilegia la interacción participativa de los maestros de la institución.

Estrategia metodológica: Comunicación y participación docente

Estrategia del taller 2	Instrumento de seguimiento	Descripción metodológica
<p>Discusión:</p> <p>En mesa redonda los participantes discuten qué clase de prácticas y comportamientos laborales garantizan una sana comunicación y unas optimas relaciones interpersonales</p>	<p>Cuestionario:</p> <p>Individualmente los participantes responden seis preguntas sobre el tema.</p>	<p>Actividad lúdica:</p> <p>Los participantes realizan dos dibujos a partir de la descripción de un voluntario, en el primer caso, a partir de una comunicación indirecta, y en el segundo caso, por medio de una comunicación directa.</p>
Fase de discusión	Fase de cuestionario	Fase de actividad lúdica
<p>-El grupo se reúne formando una mesa redonda. El moderador docente que dirige la actividad explica que el taller se basa en reconocer la</p>	<p>-Cada uno de los integrantes responde por escrito el siguiente cuestionario para lo cual tendrán un tiempo máximo de media hora.</p>	<p><u>Primera parte:</u></p> <p>1. Se le da una hoja con un dibujo “A” un voluntario quien debe describirlo a todo el grupo, explicando con detalles, las cualidades, medidas, colocación, colores y trazos. La condición en esta parte, es que solamente el voluntario puede hablar, y debe de hacerlo de</p>

<p>importancia de la comunicación y de unas adecuadas relaciones interpersonales, definiendo además las estrategias que se pueden aplicar en la institución educativa para generar una comunicación eficaz.</p> <p>-Se propone una discusión entre los participantes sobre los elementos que favorecen una buena comunicación en el entorno laboral, y el conjunto de prácticas y acciones que facilitan el desarrollo de unas adecuadas relaciones interpersonales.</p> <p>-El moderador debe tomar nota sobre las ideas principales y conclusiones a la que se llegue a través de la discusión.</p>	<p>- ¿Por qué cree que es importante una buena comunicación al interior de la institución?</p> <p>- ¿Cómo se pueden favorecer unas buenas relaciones interpersonales entre los docentes?</p> <p>- ¿Cuáles son los factores que comúnmente impiden el desarrollo de una adecuada comunicación en su trabajo?</p> <p>¿Qué estrategias podría desarrollar la gestión de la institución para fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación interpersonal?</p> <p>- ¿Siente que la comunicación actual que se ha generado entre los docentes de su grupo de trabajo es adecuada o no? ¿Por qué?</p> <p>-Usted se esfuerza por mantener unas buenas relaciones con sus compañeros docentes, y ¿Qué ha hecho para lograrlo?</p>	<p>espaldas a sus compañeros. El dibujo nunca puede ser visto por el grupo.</p> <p>2. Después de la descripción realizada por el voluntario, cada uno de los demás participantes deben realizar un dibujo según dicha descripción, y se tomará el tiempo desde el momento que inician hasta que los terminan.</p> <p><u>Segunda parte:</u></p> <p>1. Se le entrega una hoja con un dibujo “B” al mismo voluntario, quien vuelve a narrarlo al grupo con toda exactitud. A diferencia de la primera parte, el voluntario se coloca de frente al grupo, y los participantes pueden hacer todas las preguntas que consideren necesarias.</p> <p>2. Después de la descripción realizada por el voluntario, los demás participantes nuevamente realizan un dibujo según dicha descripción</p> <p><u>Tercera parte:</u></p> <p>1. Se compara el tiempo utilizado en la realización del primer y segundo dibujo.</p> <p>2. Se comparan los dibujos de los grupos con los originales para mostrar y analizar los aciertos entre el primer sistema de comunicación y el segundo.</p> <p>3. Se compara la vivencia del grupo en el primero y el segundo dibujo.</p> <p>4. Se hace una reflexión teórica sobre las ventajas y desventajas de cada sistema, en donde cada participante explique las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.</p> <p>5. Se desarrolla una análisis y discusión para determinar cómo se puede aplicar lo aprendido a los procesos cotidianos de comunicación que los participantes sostienen entre ellos mismos, con el fin de que puedan cuestionarse qué tan buenas son sus prácticas comunicativas, y de qué manera afectan el desarrollo de una sana relación interpersonal.</p>
---	--	--

Taller 03

El liderazgo transformacional y el buen clima laboral



Fundamentación: El liderazgo transformacional promueve la motivación, empoderamiento y cooperación en los equipos de trabajo, creando un entorno de confianza. Este estilo de liderazgo fortalece las relaciones interpersonales y fomenta un clima organizacional positivo. Como resultado, se mejora la productividad, se reducen los conflictos y se incrementa la satisfacción laboral.

Objetivo: Fomentar el desarrollo de las relaciones interpersonales y el buen clima laboral

Estrategia metodológica: El liderazgo transformacional y buen clima laboral

Estrategia del taller 3	Instrumento de seguimiento	Descripción metodológica
<p>1. Dinámica de bienvenida: Se explicará el objetivo del taller para contextualizar a los participantes.</p> <p>2. Actividad creativa: Diseño de un escudo personal que simbolice una cualidad distintiva que cada participante considere valiosa para mejorar las relaciones interpersonales.</p>	<p>Encuesta: Al finalizar el taller para evaluar el nivel de comprensión y apropiación de los conceptos trabajados, así como para medir el impacto percibido en las relaciones interpersonales y el clima laboral. Los indicadores clave incluyen la claridad de la actividad, la reflexión sobre las cualidades personales y</p>	<p>Actividades de apertura: Se dará la bienvenida a los participantes. El facilitador explicará los objetivos y la dinámica del taller, contextualizando la importancia del liderazgo transformacional y el buen clima laboral.</p> <p>Desarrollo de la actividad principal: Se proporcionarán materiales (cartulinas, tijeras, pegamento, imágenes) para que cada participante diseñe un escudo que simbolice una cualidad personal destacable. El escudo debe incluir fotos, dibujos o símbolos que representen aspectos positivos del participante y que definan cómo contribuye al entorno laboral.</p>

<p>3. Exposición y reflexión grupal:</p> <p>Exhibición de los escudos, seguida de un análisis grupal sobre cómo las cualidades representadas pueden influir positivamente en el clima laboral.</p>	<p>la capacidad de los participantes para identificar cómo estas contribuyen al clima organizacional.</p>	<p>Exposición grupal y reflexión:</p> <p>Una vez terminada la actividad creativa, cada participante presentará su escudo al grupo.</p> <p>Se realizará una pequeña exhibición de los diseños, seguida de un análisis sobre el comportamiento en la organización y cómo las cualidades representadas pueden mejorar las relaciones y el clima laboral.</p>
<p>4. Discusión final:</p> <p>Debate sobre el rol del liderazgo transformacional en la creación de un buen clima laboral.</p>		<p>Discusión final y cierre:</p> <p>Reflexión grupal sobre el liderazgo transformacional y cómo aplicar las cualidades destacadas en el día a día para fomentar un mejor ambiente de trabajo.</p>

Capítulo V: Conclusiones

- Se percibe en la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui, de Huarmaca, región Piura, la existencia de una gestión escolar vertical y aislada de la plana docente, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes. Se percibe un clima atomizado, y con una estructura escolar rígida; pues se limitan a las funciones que deben de cumplir, careciendo la plana docente y administrativa de identidad y pertenencia institucional, más se circunscriben al cumplimiento normativo y poco funcional. No existe una adecuada comunicación interna, afectando las relaciones interpersonales; así mismo no existe expresiones de reconocimiento y motivación por parte del directos hacia sus subordinados.
- Al examinar el marco teórico de manera rigurosa me permitió orientar el trabajo, con el fin de mejorar la comunicación y participación de los docentes
- Por lo que he diseñado y fundamentado el programa de liderazgo transformacional, para mejorar el clima institucional.

Capítulo VI: Recomendaciones

Es importante replantear estrategias de gestión institucional convencional, por otras de nivel alterno, en ese sentido consideramos que el director de la institución educativa Santa Ana” Hualqui, de Huarmaca, de la región de Piura, asuma el presente programa de gestión basado en el liderazgo transformacional ya que permitirá mejorar no sólo el clima laboral y las relaciones interpersonales; sino también, la calidad educativa de los estudiantes

Es importante la propuesta de gestión basado en el liderazgo transformacional, porque se contribuye a fomentar una filosofía de gestión cooperativa, participativa, contextualizada estableciendo una interrelación fluida entre la gestión institucional con la plana docente, estudiantes y comunidad en general

Referencia Bibliográfica

- **Anderson, S.** (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela.* *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Disponible en:
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art03.pdf>

- **Azuaje, R.** 2008; *Propuesta de plan de estrategias de motivación para el personal académico de la Universidad Nacional Abierta. Caso Centro Local Metropolitano; Ingeniería industrial*, Caracas, Venezuela. Disponible en:
<https://silo.tips/download/propuesta-de-plan-de-estrategias-de-motivacion-para-el-personal-academico-de-la>

- **Barboza, M.** 2017. *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de inicial - RED 12 - UGEL 07 Chorrillos.* Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Lima. Disponible en:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22174/Barboza_MM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- **Antonioni, G.** (2010) *Liderazgo y comunicación.* Pontificia Universidad de Chile. Dirección de Educación a distancia. Santiago de Chile. Disponible en:
https://comunidadilgo.org/back/lib/file/doc/portaldoc457_3.pdf

- **Barrionuevo, L. R. & Martínez M. L.** (1.964). *Relaciones humanas.* Buenos Aires: Editorial ADVC. Disponible en:
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U2S6L2.pdf>

- **Blake, R., Mouton, J. & Allen, R.** (1989). *¿Cómo trabajar en equipo?* Bogotá: Norm

- **Bass, B. M.** (2000). *Organizaciones Inteligentes*. Atlas. Sao Paulo. Disponible en:
https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf

- **Brito, E.** (2008). *Fundamentos del Desempeño docente*. México: Disponible en:
<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>

- **Cárdenas, F.** 2009. *Medición de las Relaciones Interpersonales en docentes: A propósito de los factores incidentes en la calidad educativa*”. UNAM. México D.F. Disponible en:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7755/Llacta_ZAG-S%C3%A1nchez_ECA.pdf?sequence=4

- **Cobeñas, G.** (2009). *Conducta integradora en las instituciones*. Tomo I. 2ª edición. Editorial Limusa. México. Disponible en:
http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/12250/Tesis_62281.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- **Dailey, R.** (2003). *Comportamiento organizacional*. Gran Bretaña. Impreso en Edinburgh Business School. Disponible en:
https://www.academia.edu/38894687/Comportamiento_Organizacional_Robert_Dailey

- **Dammert, R.** (2008). *Factores en el Comportamiento organizacional*. Gran Bretaña. Impreso en Edinburgh Business School. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21244782005.pdf>

- **Espinoza E, Zarazúa J.** 2000; Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional”, México, volumen 5 UAM

- **Escudero, J. M.** (2000). *El equipo directivo como dinamizador pedagógico de una escuela cooperativa*. Barcelona: Ediciones Trébol.

- **Flores, V.** (1955) *Teoría de las relaciones interpersonales de Schutz*. Disponible en:
<https://es.scribd.com/document/394628108/Teoria-de-Las-RelacioneInterpersonales-de-Schutz>

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

- **Halloran, J.** (2000). *Relaciones humanas*. Barcelona, Hispano Europea S.A. Disponible en:
<http://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>

- **Hendricks, J. J.** (1986) *Curso de desarrollo organizacional y dinámica de grupos*. California State University, Stanislaus. Disponible en:
<https://dosconsultores.com/wp-content/uploads/2018/10/Curso-de-Desarrollo-Organizacional.pdf>

- **Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P.** 1998. *Metodología de la investigación*. Ed. Mc Graw Hill

- **Insúa, V.** 2001, *Estrategias de gestión y comportamiento organizacional* 2da México. Editorial Zeus

- **Likert, R.** (1978) *La organización Humana*. Mc: McGraw Hill

- **Leithwood, K.,** (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile*, Fundación Chile. Disponible en:
[https://www.google.com/search?q=Leithwood%2C+K.%2C+\(2009\).+%C2%BFC%C3%B3mo+liderar+nuestras+escuelas%3F+Aportes+desde+la+investigaci%C3%B3n.+Santiago+de+Chile%2C+Fundaci%C3%B3n+Chile.&oq=Leithwood%2C+K.%2C+\(2009\).+%C2%BFC%C3%B3mo+liderar+nuestras+escuelas%3F+Aportes+desde+la+investigaci%C3%B3n.+Santiago+de+Chile%2C++Fundaci%C3%B3n+Chile.&aqs=chrome..69i57j3174j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Leithwood%2C+K.%2C+(2009).+%C2%BFC%C3%B3mo+liderar+nuestras+escuelas%3F+Aportes+desde+la+investigaci%C3%B3n.+Santiago+de+Chile%2C+Fundaci%C3%B3n+Chile.&oq=Leithwood%2C+K.%2C+(2009).+%C2%BFC%C3%B3mo+liderar+nuestras+escuelas%3F+Aportes+desde+la+investigaci%C3%B3n.+Santiago+de+Chile%2C++Fundaci%C3%B3n+Chile.&aqs=chrome..69i57j3174j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

- **Ministerio de Educación.** (2013). *Rutas del Aprendizaje Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes en las Instituciones Educativas*. Disponible en:
<http://www.perueduca.pe/documents/10191/a512d434-4866-4d67-a795-2d0d709b9c69>

- **Ministerio de Educación.** (2012). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*.
 Disponible en: http://www.minedu.gob.pe/files/5087_201301030900.pdf

- **Navarrete, J. L.** (2006). *Artículo: Fomentemos un verdadero compañerismo*. Revista del Club de Leones. Vol. X, N° 398. 2006. México. Disponible en:
<http://www.leonesdistritoo4.com/INST88.htm>

- **Pierre, S. & Lucien, A.** (2003). *Las relaciones interpersonales*. Barcelona, España: Editorial Herder. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=24999>

- **Pascuali, R.** (1999). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: II Congreso Mundial Vasco. Narcea.

- **Robbins, S.** 1999. *Teoría del comportamiento organizacional*. Slideshare. Universidad de Atacama. Chile. Disponible en:
<https://es.slideshare.net/susana1501/comportamiento-organizacional-robbins>

- **Rodríguez, B.** 2017. *Estrategias de gestión transformacional y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución educativa "San Juan Bautista" caserío Huabal, distrito San Felipe, provincia Jaén, región Cajamarca. Mención Gerencia educativa estratégica. UNC.*

- **Schein, E.,** (1982). *Psicología de la organización*, México, Prentice Hall. Disponible en:
[https://www.google.com/search?q=Schein%2C+E.%2C+\(1982\).+Psicolog%C3%ADa+de+la+organizaci%C3%B3n&oq=Schein%2C+E.%2C+\(1982\).+Psicolog%C3%ADa+de+la+organizaci%C3%B3n&aqs=chrome..69i57j0i22i30l2.5040j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Schein%2C+E.%2C+(1982).+Psicolog%C3%ADa+de+la+organizaci%C3%B3n&oq=Schein%2C+E.%2C+(1982).+Psicolog%C3%ADa+de+la+organizaci%C3%B3n&aqs=chrome..69i57j0i22i30l2.5040j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

- **Schutz, W.** (1958). *Teoría de la Orientación Fundamental en las Relaciones Interpersonales* (FIRO) New York, NY: Rinehart

- **Simon, Herbert A.** (2002). *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires, Argentina, Editorial Aguilar. Disponible en:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792010000100005

Anexos

ANEXO 1



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

**Instrumento: Ficha de encuesta**

Aplicada a los docentes de la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui, Huarmaca,

Objetivo: La siguiente ficha de encuesta es anónima, y tiene como finalidad diagnosticar el nivel del clima institucional de la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui, Huarmaca. En ese sentido, el manejo de la información tendrá carácter confidencial y será válido para el uso exclusivo de la presente investigación

Instrucciones: Tenga la amabilidad de marcar un aspa (X) la opción que le parezca la más adecuada para usted.

Tabla 01
Gestión participativa

N°	Ítems	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
01	¿El director y los docentes planifican y ejecutan corporativamente las actividades de la institución?								
02	¿Considera que el director de la I.E. valora su esfuerzo y su dedicación al trabajo?								
03	El director es un buen líder de la institución								
04	Convoca a reunión a los docentes para la toma de decisiones								
05	Se fomenta la participación de los docentes en los planes de trabajo institucionales								
06	¿Considera que la gestión fomenta un buen clima laboral?								

Satisfacción laboral docente

N°	Ítems	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N °	%
07	¿El ambiente laboral es adecuado para expresar sus ideas y sus aportes								
08	¿Se siente motivado para contribuir al desarrollo institucional?								
09	Existe una comunicación abierta con todos los miembros de la institución								
10	Cuando tiene algún problema de índole académico recibe apoyo por parte del director								
11	¿Existe una buena relación laboral con sus colegas?								
12	Tiene buen ánimo para trabajar en su institución								
13	¿Existe un clima de confianza entre colegas?								
14	¿Los directivos de su I.E. mantienen una comunicación abierta con todos sus miembros contribuyendo a la mejora institucional?								

Relaciones interpersonales

N°	Ítems	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
15	¿Para mantener una buena relación en su I.E., actúa usted de manera tolerante y respetuosa con los demás miembros?								
16	¿Considera usted que la comunicación entre los miembros de su I.E. se realiza de manera adecuada, fluida y oportuna?								
17	¿Intercambia ideas con los demás colegas para dar a conocer su opinión sobre algún tema de interés en su I.E.?								
18	¿Participa usted de manera activa, junto a los demás miembros de su institución cuando ha sido asignado al desarrollo de alguna actividad?								
19	¿El director y los docentes practican una buena comunicación asertiva?								
20	¿Las relaciones interpersonales entre docentes son armoniosas y respetuosas?								

Clima laboral y el sentido de pertenencia

N°	Ítems	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
21	¿Realiza algún proyecto en bien del progreso de su institución, ya sea en su infraestructura o en lo académico?								
22	¿Se identifica plenamente con su institución educativa?								
23	¿Promueve un trabajo cooperativo en la institución educativa?								
24	¿Le interesa la misión y la visión de la institución educativa?								
25	¿Le interesa que los estudiantes dependan de su labor pedagógica para su buena formación?								
26	¿Se identifica y practica los ideales de la institución a través de sus propias actitudes?								

Gracias por tu colaboración



Anexo 2



Ficha de validación de experto

Estimado profesor: Miguel Alfaro Barrantes

Reciba nuestro saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere una VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO intitulado: “Programa de liderazgo transformacional para el logro de un adecuado clima institucional en la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui, Huarmaca, cuyo autor es el profesor: Tineo Peña, Evandro. En tal sentido recurro a su persona, para solicitarle dicha validación del presente instrumento.

Datos del experto:

- Nombres y Apellidos: Miguel Alfaro Barrantes
- Profesión: Licenciado en Educación
- Último grado obtenido: Dr. en Ciencias de la Educación

Ficha de validación de juicio de experto

N° Ítem	Criterio de validación	Inadecuada (1)	Medianamente adecuada (2)	Adecuada (3)
01	Estructura general del informe de tesis		x	
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta el informe de tesis			x
03	Coherencia de los componentes objetivos, operacionalización de variables, propuesta y conclusiones			x
04	Detalle del plan de intervención para hacer la propuesta			x
05	Viabilidad de la implementación de la propuesta			x
06	Pertinencia de los instrumentos utilizados			x
07	Importancia y significación del aporte del informe de tesis		x	

Marcar con un aspa (X) según su apreciación

Observaciones:

.....
.....

Leyenda:

- | | |
|--|-----|
| (1) Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales | () |
| (2) Se debe mejorar | () |
| (3) Adecuada | (X) |



Dr. Miguel Alfaro Barrantes

DNI: 16543829



Anexo 03



Ficha de validación de experto

Estimado profesor: Luis Miguel Neciosup Ninaquispe

Reciba nuestro saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere una VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO intitulado: “Programa de liderazgo transformacional para el logro de un adecuado clima institucional en la Institución Educativa “Santa Ana” Hualqui, Huarmaca, cuyo autor es el profesor: Tineo Peña, Evandro. En tal sentido recorro a su persona, para solicitarle dicha validación del presente instrumento.

Datos del experto:

- Nombres y Apellidos: Luis Miguel Neciosup Ninaquispe
- Profesión: Licenciado en Educación
- Último grado obtenido: Dr. en ciencias de la Educación

Ficha de validación de juicio de experto

N° Ítem	Criterio de validación	Inadecuada (1)	Medianamente adecuada (2)	Adecuada (3)
01	Estructura general del informe de tesis		x	
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta el informe de tesis			x
03	Coherencia de los componentes objetivos, operacionalización de variables, propuesta y conclusiones			x
04	Detalle del plan de intervención para hacer la propuesta			x
05	Viabilidad de la implementación de la propuesta			x
06	Pertinencia de los instrumentos utilizados			x
07	Importancia y significación del aporte del informe de tesis		x	

Marcar con un aspa (X) según su apreciación

Observaciones:

.....
.....

Leyenda:

- | | |
|--|-----|
| (1) Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales | () |
| (2) Se debe mejorar | () |
| (3) Adecuada | (X) |



Dr. Luis Miguel Neciosup Ninaquispe

DNI: 42120476

CONSTANCIA DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Ravines Zapatel, Carlos Edmundo**, usuario revisor del documento titulado:

“PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL LOGRO DE UN ADECUADO CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SANTA ANA” HUALQUIRO–HUARMACA-AÑO 2018”

Cuyo autor es **Tineo Peña, Evandro**, Identificado con documento de identidad DNI 03231789 declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 12%, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

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

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

Lambayeque, 11 setiembre 2024



DR. RAVINES ZAPATEL, CARLOS EDMUNDO

DNI:16477459

DOCENTE - ASESOR

Se adjunta:

*Resumen del Reporte automatizado de similitudes

*Recibo Digital

Resumen del Reporte automatizado de similitudes

Programa de liderazgo transformacional para el logro de un adecuado clima institucional en la Institución Educativa "Santa Ana" Hualqui, Huarmaca, 2018

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%	11%	2%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	6%
2	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	1%
4	Submitted to Universidad Catolica de Santo Domingo Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	<1%
6	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
8	core.ac.uk	



DR. RAVINES ZAPATEL, CARLOS EDMUNDO
DNI:16477459
DOCENTE - ASESOR

	Fuente de Internet	<1 %
9	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
10	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.upp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %
13	www.dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	1library.co Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	<1 %
16	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
18	sinta.unud.ac.id Fuente de Internet	<1 %



DR. RAVINES ZAPATEL, CARLOS EDMUNDO
DNI:16477459
DOCENTE - ASESOR

Recibo Digital



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: Evandro Tineo Peña
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: Programa de liderazgo transformacional para el logro de un...
Nombre del archivo: TESIS_EVANDRO_TINEO_PE_A.docx
Tamaño del archivo: 747.78K
Total páginas: 78
Total de palabras: 16,901
Total de caracteres: 96,699
Fecha de entrega: 10-dic.-2023 01:42p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre... 2254428286

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

UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN



TESIS

Programa de liderazgo transformacional para el logro de un
adecuado clima institucional en la Institución Educativa "Santa
Ana" Hualqui, Huarmaca, 2018.

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

Investigador: Tineo Peña, Evandro

Asesor: Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

Lambayeque, 2023

DR. RAVINES ZAPATEL, CARLOS EDMUNDO
DNI: 16477459
DOCENTE - ASESOR