

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES CON  
MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**



**TESIS:**

**Programa de liderazgo democrático para mejorar el clima institucional docente de la I.E. N° 10574 del distrito de San Juan de Licupís, provincia de Chota, región Cajamarca 2018.**

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

**Investigador: Silva Fernández Miguel**

**Asesor: García Caballero Rafael Cristóbal**

**Lambayeque – Perú, 2019**

**Programa de liderazgo democrático para mejorar el clima institucional docente de la I.E. N° 10574 del distrito de San Juan de Licupís, provincia de Chota, región Cajamarca 2018.**

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



---

**Silva Fernández Miguel  
Investigador**



---

**M. Sc. Pérez Cabrejos Luis  
Presidente jurado**



---

**Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro  
Secretario de jurado**



---

**Dr. Wilson Walter Lozano Díaz  
Vocal jurado**



---

**Dr. García Caballero Rafael Cristóbal  
Asesor**



Nº 000162



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 9.30 a.m. horas del día 06 de Septiembre del año dos mil diecinueve, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 910 -2018 UP-D-FACHSE, de fecha 06/03/2018 conformado por:

M.sc. Luis Pérez Cobrejas PRESIDENTE(A)

Dña. Miriam Francisca Valladolid Montenegro SECRETARIO(A)

Dr. Wilson Walter Lozano Díaz VOCAL



con la finalidad de evaluar la tesis titulada Programa de Liderazgo Democrático para mejorar el clima institucional Docente de la I.E. N° 10574 del Distrito de San Juan de Licupis, Provincia de Chota, Región Cajamarca 2018.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Miguel Silva Fernández

Y asesorado por Dr. Rafael Cristóbal García Caballero

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 2067-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 26/08/2019

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°, los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones al sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 62 puntos que equivale al calificativo de Regular

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

Siendo las 10.25 a.m. horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

  
PRESIDENTE

  
SECRETARIO

  
VOCAL

Observaciones:

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo Dr. Garcia Caballero Rafael Cristóbal usuario revisor de:

Tesis

Trabajo de Suficiencia Profesional  y/o Trabajo Académico

Titulada: **Programa de liderazgo democrático para mejorar el clima institucional docente de la I.E. N° 10574 del distrito de San Juan de Licupís, provincia de Chota, región Cajamarca 2018**

Cuyo autor es Silva Fernández Miguel con DNI N° **16699500**; declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud 13%, verificables en el Resumen del Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

La suscrita analizó 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; 13 marzo del 2026

Adjunta:  
*Resumen de Reporte  
automatizado de similitudes  
Recibo digital*



---

Dr. García Caballero Rafael Cristóbal  
Asesor  
DNI: 16423540  
Orcid: 0000-0002-0951-6826

## INFORME DE SIMILITUD DE TURNITIN

Programa de liderazgo democrático para mejorar el clima institucional docente de la I.E. N° 10574 del distrito de San Juan de Licupis, provincia de Chota, región Cajamarca, 2018.

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>13%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>12%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>7%</b> PUBLICACIONES	<b>6%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.upea.bo</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>1library.co</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>



Dr. García Caballero Rafael Cristóbal

Asesor

DNI: 16423540

Orcid: [0000-0002-0951-6826](https://orcid.org/0000-0002-0951-6826)

8	Valverde Cardenas, Jennie Amelvi. "Estilo de liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	1 %
9	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	1 %
10	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Técnica de Machala Trabajo del estudiante	<1 %
12	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
13	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
14	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
16	Chumacero Ancajima, Maritza Zelideth. "Gestión de calidad según el liderazgo de los directores y su influencia en la motivación de los docentes de las Mypes educativas"	<1 %



Dr. García Caballero Rafael Cristóbal  
Asesor  
DNI: 16423540  
Orcid: 0000-0002-0951-6826

parroquiales, distrito Piura 2019", Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Peru)

Publicación

---

17	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados	<1 %
	Trabajo del estudiante	
18	<a href="https://dspace.unl.edu.ec">dspace.unl.edu.ec</a>	<1 %
	Fuente de Internet	
19	<a href="http://www.ana.gob.pe">www.ana.gob.pe</a>	<1 %
	Fuente de Internet	
20	Bautista Cruz, Efrain. "Liderazgo directivo y clima institucional en los docentes de los centros de educación básica alternativa, públicos de Huancayo, 2023.", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)	<1 %
	Publicación	
21	<a href="http://moam.info">moam.info</a>	<1 %
	Fuente de Internet	
22	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a>	<1 %
	Fuente de Internet	
23	<a href="http://cybertesis.unmsm.edu.pe">cybertesis.unmsm.edu.pe</a>	<1 %
	Fuente de Internet	
24	<a href="http://repositorio.neumann.edu.pe">repositorio.neumann.edu.pe</a>	<1 %
	Fuente de Internet	

---



Dr. García Caballero Rafael Cristóbal

Asesor

DNI: 16423540

Orcid: 0000-0002-0951-6826

25 Huanca Ponce, Vena Sairan. "La inteligencia colectiva y clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria Cojata - 2023", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) <1 %  
Publicación

26 educarconflicto.galeon.com <1 %  
Fuente de Internet

27 repositorio.upao.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

28 issuu.com <1 %  
Fuente de Internet

29 Submitted to Centro Europeo de Postgrado - CEUPE <1 %  
Trabajo del estudiante

30 www.voltairenet.org <1 %  
Fuente de Internet

31 Submitted to Escuela de Posgrado Newman <1 %  
Trabajo del estudiante

32 Submitted to Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo <1 %  
Trabajo del estudiante

33 Submitted to Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle <1 %  
Trabajo del estudiante

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Dr. García Caballero Rafael Cristóbal

Asesor

DNI: 16423540

Orcid: 0000-0002-0951-6826

## RECIBO DIGITAL DE SIMILITUD



### 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: Miguel Silva Fernández  
Título del ejercicio: Quick Submit  
Título de la entrega: Programa de liderazgo democrático para mejorar el clima insti...  
Nombre del archivo: 1.-TESIS\_DE\_MAESTRIA\_-\_MIGUEL\_SILVA\_FERNANDEZ.docx  
Tamaño del archivo: 847.57K  
Total páginas: 120  
Total de palabras: 15,723  
Total de caracteres: 91,049  
Fecha de entrega: 12-mar-2026 05:56p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 2901635220



Dr. García Caballero Rafael Cristóbal  
Asesor  
DNI: 16423540  
Orcid: 0000-0002-0951-6826

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Silva Fernández Miguel y Dr. García Caballero Rafael Cristóbal asesor del trabajo de investigación: “Programa de liderazgo democrático para mejorar el clima institucional docente de la I.E. N° 10574 del distrito de San Juan de Licupís, provincia de Chota, región Cajamarca 2018”; declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, septiembre de 2019



---

Silva Fernández Miguel  
Investigador



---

Dr. García Caballero Rafael Cristóbal  
Asesor  
DNI: 16423540  
Orcid: 0000-0002-0951-6826

## DEDICATORIA

A veces, uno cree que una tesis se escribe solo con datos, investigación y con horas frente a la pantalla. Pero ahora que veo este trabajo terminado, me doy cuenta de que cada página está tejida con hilos invisibles que vienen de las personas que me rodean. Por eso, estas líneas son para intentar poner en palabras lo que el corazón ya sabe.

Para Julia y Calisto, que nunca terminaron la universidad, pero trabajaron el doble para que yo sí pudiera hacerlo. Papá, todavía recuerdo el ruido de tu carro llegando tarde, después de una jornada interminable, y aún así sacabas tiempo para preguntarme: "¿Cómo va ese proyecto, hijo/a?". Mamá, gracias por tus sopas calientes a la medianoche y por ese don tuyo de adivinar cuándo necesitaba un abrazo sin que yo dijera una palabra. Este título de Maestro no es mío, es la devolución de todos los sacrificios que hicieron sin pedir nada a cambio.

Y finalmente, quiero dedicar este trabajo a hijos y espoda, por esas llamadas de madrugada solo para ver si seguía vivo y por reírte de mis dramas académicos. Y a mí mismo, por no haberme rendido aquella vez que quise quemar todo. Por confiar en que, capítulo a capítulo, esto llegaría a buen puerto.

Esta tesis no es solo el requisito para obtener un grado; es la fotografía de tres años de mi vida, y en ella están retratados todos ustedes. Gracias por haber estado.

## AGRADECIMIENTO

Si la dedicatoria es para el corazón, el agradecimiento es para la memoria. Es el acto de mirar atrás y reconocer que, aunque en la portada de esta tesis aparece un solo nombre, detrás de ella hay una multitud que caminó conmigo, empujó cuando el camino se puso cuesta arriba y, en más de una ocasión, me prestó la luz para seguir cuando la mía se apagaba.

Quiero empezar por Dr. RAFAEL C. GARCIA CABALLERO, aún recuerdo la primera vez que entré a su oficina, con un nudo en el estómago y un proyecto que era más un revoltijo de ideas que una tesis. Usted, en lugar de abrumarme con tecnicismos, me dijo: "Siéntate, tomemos un café y empecemos por el principio". Gracias por esas tardes enteras desmenuzando teorías, por corregir mis borradores con la paciencia de un maestro de primaria, por no soltarme la mano ni siquiera cuando yo mismo/a quise soltarla. Me enseñó que el rigor académico no está reñido con la calidez humana. Gracias por devolverme los capítulos llenos de anotaciones, pero también por escribir al final, a veces, un "vas bien" que me sostenía la semana entera. Este trabajo es tanto suyo como mío.

Y finalmente, aunque parezca extraño, quiero agradecerme a mí mismo/a. A esa versión mía que se levantaba, aunque no quería, que lloró frente al Word vacío, que se sintió fraude y que, aún así, escribió la siguiente palabra. Gracias por la disciplina, por la terquedad y por no haberme rendido.

## ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN	3
CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD	4
INFORME DE SIMILITUD DE TURNITIN	5
RECIBO DIGITAL DE SIMILITUD	9
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	10
DEDICATORIA	11
AGRADECIMIENTO	12
ÍNDICE	13
INDICE DE TABLAS	15
INDICE DE FIGURAS	18
RESUMEN	21
ABSTRACT	22
INTRODUCCION	23
CAPITULO I: DISEÑO TEORICO	25
1.1. Estado del Arte	25
1.2. Fundamentos epistemológicos	31
1.3. Antecedentes	34
1.4. Marco teórico	37
1.5. Marco Conceptual	40
1.6. Esquema teórico de la propuesta	42
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLOGICO	43
2.1 Tipo de investigación	43
2.2 Nivel de investigación	43
2.3 Enfoque de la investigación	43
2.4 Diseño de investigación	44

2.6 Métodos de investigación	44
2.7 Técnicas de recolección de datos	45
2.8 Instrumentos de investigación	45
2.9. Procesamiento y análisis de datos	45
CAPITULO III. RESULTADOS.	47
CAPITULO IV. DISCUSION	53
CAPITULO V. PROPUESTA DE INTERVENCION	55
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS	65
ANEXOS	66

## INDICE DE TABLAS

- TABLA N° 1: TAREAS CLARAS
- TABLA N° 2: TAREAS ESTRUCTURADAS
- TABLA N°3: TOMA DECISIONES
- TABLA N° 4: POLITICAS
- TABLA N° 5: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
- TABLA N° 6: PAPELEOS
- TABLA N° 7: EXCESO DE REGLAS
- TABLA N° 8: PRODUCTIVIDAD Y ORGANIZACION
- TABLA N° 9: CLARIDAD EN REPORTAR
- TABLA N° 10: NORMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS
- TABLA N° 11: CONFIANZA
- TABLA N° 12: HACER BUIEN ELTRABAJO
- TABLA N° 13: RESPONSABILIDAD
- TABLA N° 14: INICIATIVA
- TABLA N° 15: FILOSOFIA Y RESOLUCION PROBLEMAS
- TABLA N° 16: EXCUSAS
- TABLA N° 17: RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL
- TABLA N° 18: SISTEMA DE PROMOCION
- TABLA N° 19: RECOMPENSASE INCENTIVOS
- TABLA N° 20: RECOMPENSAS
- TABLA N° 21: CRITICA
- TABLA N° 22: RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO
- TABLA N° 23: SANCION
- TABLA N° 24: PROGRESO
- TABLA N° 25: RIESGOS Y OPORTUNIDAD

TABLA N° 26: RIESGOS GRANDES

TABLA N° 27: TOMA DECISIONES

TABLA N°28: ORGANIZACIÓN TOMA RIESGOS

TABLA N° 29: ATMOSFERA DE AMISTAD

TABLA N° 30: CLIMA DE TRABAJO AGRADABLE

TABLA N° 31: CONOCER PERSONAS

TABLA N° 32: PERSONAAS FRIAS Y RESERVADAS

TABLA N° 33: RELACIONES JEFE TRABAJADOR

TABLA N° 34: RENDIMIENTO ALTO

TABLA N° 35: TRABAJO MEJOR

TABLA N° 36: PRESION RENDIMIENTO

TABLA N° 37: CONTENTAS PRODUCCION

TABLA N° 38: LLEVARSE BIEN

TABLA N° 39: ORGULLOSO DESEMPEÑO

TABLA N° 40: EQUIVOCARSE

TABLA N° 41: ASPIRACIONES

TABLA N° 42: CONFIANZA

TABLA N° 43: AYUDA

TABLA N° 44: FILOSOFIA ES FACTOR HUMANO

TABLA N° 45: BUENA IMPRESIÓN

TABLA N° 46: ACTITUD JEFES

TABLA N° 47: ESTIMULAR DISCUSIONES

TABLA N° 48: DECIR LO QUE PIENSO

TABLA N° 49: TOMA DE DECISIONES

TABLA N° 50: PERTENECER A ORGANIZACIÓN

TABLA N° 51: MIEMBRO DE EQUIPO

TABLA N° 52: RELACIONES AGRADABLES

TABLA N° 53: LEALTAD DEL PERSONAL

TABLA N° 54: PROPIOS INTERESES

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1: TAREAS CLARAS

FIGURA N° 2: TAREAS ESTRUCTURADAS

FIGURA N°3: TOMA DECISIONES

FIGURA N° 4: POLITICAS

FIGURA N° 5: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

TABLA N° 6: PAPELEOS

FIGURA N° 7: EXCESO DE REGLAS

FIGURA N° 8: PRODUCTIVIDAD Y ORGANIZACION

FIGURA N° 9: CLARIDAD EN REPORTAR

FIGURA N° 10: NORMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS

FIGURA N° 11: CONFIANZA

FIGURA N° 12: HACER BUIEN ELTRABAJO

FIGURA N° 13: RESPONSABILIDAD

FIGURA N° 14: INICIATIVA

FIGURA N° 15: FILOSOFIA Y RESOLUCION PROBLEMAS

FIGURA N° 16: EXCUSAS

FIGURA N° 17: RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL

FIGURA N° 18: SISTEMA DE PROMOCION

FIGURA N° 19: RECOMPENSASE INCENTIVOS

FIGURA N° 20: RECOMPENSAS

FIGURA N° 21: CRITICA

FIGURA N° 22: RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO

FIGURA N° 23: SANCION

FIGURA N° 24: PROGRESO

FIGURA N° 25: RIESGOS Y OPORTUNIDAD

FIGURA N° 26: RIESGOS GRANDES

FIGURA N° 27: TOMA DECISIONES

FIGURA N°28: ORGANIZACIÓN TOMA RIESGOS

FIGURA N° 29: ATMOSFERA DE AMISTAD

FIGURA N° 30: CLIMA DE TRABAJO AGRADABLE

FIGURA N° 31: CONOCER PERSONAS

FIGURA N° 32: PERSONAAS FRIAS Y RESERVADAS

FIGURA N° 33: RELACIONES JEFE TRABAJADOR

FIGURA N° 34: RENDIMIENTO ALTO

TABLA N° 35: TRABAJO MEJOR

FIGURA N° 36: PRESION RENDIMIENTO

FIGURA N° 37: CONTENTAS PRODUCCION

FIGURA N° 38: LLEVARSE BIEN

FIGURA N° 39: ORGULLOSO DESEMPEÑO

FIGURA N° 40: EQUIVOCARSE

FIGURA N° 41: ASPIRACIONES

FIGURA N° 42: CONFIANZA

FIGURA N° 43: AYUDA

FIGURA N° 44: FILOSOFIA ES FACTOR HUMANO

FIGURA N° 45: BUENA IMPRESIÓN

FIGURA N° 46: ACTITUD JEFES

FIGURA N° 47: ESTIMULAR DISCUSIONES

FIGURA N° 48: DECIR LO QUE PIENSO

FIGURA N° 49: TOMA DE DECISIONES

FIGURA N° 50: PERTENECER A ORGANIZACIÓN

FIGURA N° 51: MIEMBRO DE EQUIPO

FIGURA N° 52: RELACIONES AGRADABLES

FIGURA N° 53: LEALTAD DEL PERSONAL

FIGURA N° 54: PROPIOS INTERESES

## RESUMEN

La presente investigación surgió a partir de la observación de la realidad en la institución educativa N° 10574 del distrito de San Juan de Licupis, provincia de Chota, donde los docentes manifestaban inicialmente percepciones de un clima institucional deficiente, situación que motivó el estudio de las dinámicas relacionales y organizacionales del personal. Ante esta problemática, se planteó como objetivo general proponer un programa de liderazgo democrático para mejorar el clima institucional de la institución educativa antes mencionada.

El estudio se enmarcó en un diseño de investigación de tipo descriptivo con propuesta, adoptando un enfoque mixto que permitió integrar tanto el análisis cuantitativo de datos como la interpretación cualitativa de las percepciones docentes. En cuanto a su profundidad, el diseño fue cuasi experimental, lo que facilitó la aproximación a la realidad sin manipulación extrema de variables.

Los resultados obtenidos revelaron que, contrariamente a lo manifestado inicialmente, los docentes de la institución perciben un clima institucional aceptable en términos generales. Las dimensiones evaluadas arrojaron puntuaciones que indican un ambiente laboral favorable, aunque con aspectos susceptibles de mejora. Este hallazgo llevó a la conclusión principal de que se niega la hipótesis planteada, la cual presumía un clima predominantemente deficiente que requeriría una intervención urgente. Se concluye, por tanto, que el clima institucional en la institución educativa N° 10574 es positivo en términos generales, lo que no invalida la necesidad del programa de liderazgo democrático propuesto, el cual se presenta como una herramienta estratégica para fortalecer las relaciones interpersonales, optimizar la comunicación y consolidar un estilo de gestión participativa que potencie las ya existentes bases positivas del clima organizacional.

Palabras clave: Liderazgo democrático, clima institucional.

## ABSTRACT

This research arose from observations of the situation at Educational Institution No. 10574 in the district of San Juan de Licupis, Chota province, where teachers initially expressed perceptions of a deficient institutional climate. This situation motivated the study of the staff's relational and organizational dynamics. Given this problem, the general objective was to propose a democratic leadership program to improve the institutional climate of the aforementioned educational institution.

The study was framed within a descriptive research design with a proposed solution, adopting a mixed-methods approach that allowed for the integration of both quantitative data analysis and qualitative interpretation of teachers' perceptions. In terms of its depth, the design was quasi-experimental, which facilitated an approach to reality without extreme manipulation of variables.

The results obtained revealed that, contrary to initial observations, the teachers at the institution perceive an acceptable institutional climate in general terms. The evaluated dimensions yielded ratings indicating a favorable work environment, although with aspects susceptible to improvement. This finding led to the main conclusion that the initial hypothesis, which presumed a predominantly deficient climate requiring urgent intervention, is refuted. It is therefore concluded that the institutional climate at Educational Institution No. 10574 is generally positive. This does not invalidate the need for the proposed democratic leadership program, which is presented as a strategic tool to strengthen interpersonal relationships, optimize communication, and consolidate a participatory management style that enhances the already existing positive foundations of the organizational climate.

Keywords: Democratic leadership, institutional climate.

## INTRODUCCION

En el ámbito de la gestión institucional, el clima organizacional constituye un factor determinante para el logro de los objetivos educativos. En la institución educativa N° 10574 del distrito de San Juan de Licupis, provincia de Chota, región Cajamarca, se ha identificado que los docentes presentan ciertas deficiencias en el clima institucional, manifestadas en dificultades de comunicación, relaciones interpersonales limitadas y una percepción poco favorable del ambiente laboral. Esta situación problemática afecta directamente el desempeño pedagógico y la calidad del servicio educativo que se brinda a la comunidad.

Ante esta realidad, surge la necesidad de formular una interrogante que oriente el proceso investigativo: ¿De qué manera la propuesta de un programa de liderazgo democrático mejorará el clima institucional de la institución educativa N° 10574 del distrito de San Juan de Licupis, provincia de Chota, región Cajamarca?

El objeto de estudio de la presente investigación lo constituye la gestión institucional, entendida como el conjunto de procesos, decisiones y acciones que orientan el funcionamiento de la organización educativa. En coherencia con ello, se plantea como objetivo general proponer un programa de liderazgo democrático para mejorar el clima institucional de la institución educativa antes mencionada.

Para alcanzar este propósito, se han definido los siguientes objetivos específicos: en primer lugar, diagnosticar los niveles de clima institucional en la institución educativa N° 10574 del distrito de San Juan de Licupis; en segundo lugar, teorizar respecto al clima institucional y el liderazgo democrático a partir de la revisión de fuentes especializadas; y, finalmente, diseñar el programa de liderazgo democrático que responda a las necesidades identificadas en el diagnóstico.

El clima institucional, como categoría central de este estudio, guarda estrecha relación con el estilo de liderazgo que ejerce el director o líder educativo, quien tiene la responsabilidad de conducir las dimensiones académica, administrativa y socio-comunal de la institución. Es precisamente en el ejercicio del liderazgo donde se construyen las condiciones para un ambiente laboral saludable y productivo.

Complementariamente, el proyecto educativo institucional establece la normatividad que rige la vida escolar, orientando las acciones hacia los objetivos estratégicos propuestos; sin embargo, dicha normatividad cobra vida únicamente cuando es gestionada mediante prácticas de liderazgo inclusivas y participativas.

Metodológicamente, la investigación se enmarca en un diseño de nivel descriptivo con propuesta, adoptando un enfoque mixto que integra tanto el análisis cuantitativo como la interpretación cualitativa de los fenómenos estudiados. En cuanto a su profundidad, el diseño es cuasi experimental, lo que permite aproximarse a la realidad sin manipulación extrema de las variables. La muestra estuvo constituida por tres docentes de la institución, a quienes se aplicaron los instrumentos de recojo de información. Los datos obtenidos fueron procesados mediante el sistema informático SPSS en su versión más actual, y las tablas y gráficos resultantes fueron analizados e interpretados a la luz de los referentes teóricos y del contexto específico de estudio.

Esta investigación es importante porque el programa de liderazgo democrático, que se propone, ayuda a mejorar la gestión institucional, ofreciendo a los directivos y docentes herramientas concretas para fortalecer el clima organizacional. Asimismo, los hallazgos y conclusiones del estudio sirven de base y referente para futuras investigaciones en el campo de la gerencia educativa, particularmente en contextos rurales o de similares características al de San Juan de Licupis.

La tesis ha sido estructurada en cinco capítulos que responden a la lógica del proceso investigativo. En el primer capítulo, se desarrolla el Diseño Teórico, En el segundo capítulo, se presenta el Diseño Metodológico; en el tercer capítulo, se presentan los Resultados en concordancia con los objetivos de la investigación. En el cuarto capítulo se presenta la Propuesta de intervención y en el quinto capítulo se aborda la Propuesta de Intervención. Finalmente se cierra la investigación con las Referencias, y los Anexos

## CAPITULO I: DISEÑO TEORICO

### 1.1. Estado del Arte.

#### 1. Origen conceptual del liderazgo democrático

El liderazgo democrático tiene sus raíces en el concepto de democracia, proveniente de las palabras en griego demos (pueblo) y kratos (gobierno o poder). Esta idea se fundamenta en que los integrantes de un grupo participen en la toma de decisiones, la deliberación colectiva y el respeto a las opiniones de los demás.

En el ámbito organizacional, este estilo de liderazgo surge como alternativa a los estilos autoritarios o autocráticos, buscando promover la colaboración, la participación y el trabajo en equipo dentro de las organizaciones.

#### 2. Desarrollo del liderazgo democrático en las teorías del liderazgo

##### 2.1 Estudios clásicos sobre liderazgo (mediados del siglo XX)

Los estudios científicos sobre liderazgo se desarrollaron con mayor intensidad a partir del siglo XX, cuando la teoría administrativa empezó a analizar los estilos de dirección y su influencia en la productividad organizacional.

Entre los primeros enfoques destacan:

##### a) Kurt Lewin (1939)

Lewin y sus colaboradores realizaron uno de los primeros estudios experimentales sobre estilos de liderazgo, identificando tres tipos principales:

Liderazgo autocrático

Liderazgo democrático

Liderazgo laissez-faire

El liderazgo democrático se caracterizaba por:

participación del grupo en decisiones

- comunicación bidireccional
- cooperación entre líder y seguidores
- mayor motivación y satisfacción del grupo

Estos estudios demostraron que los grupos con liderazgo democrático presentaban mayor compromiso y mejor clima laboral.

## 2.2 Teoría administrativa y estilos de liderazgo (1950-1960)

Durante la consolidación de la teoría administrativa moderna, autores como Blake y Mouton analizaron los estilos de liderazgo mediante el Grid Gerencial.

Estos investigadores identificaron diferentes estilos de dirección según el interés en la producción y el interés en los seres humanos. Entre ellos destaca el estilo 5.5 (democrático), que busca equilibrar los intereses de los trabajadores y los objetivos organizacionales mediante la participación y la negociación.

## 2.3 Desarrollo del liderazgo participativo (1960-1980)

En la etapa de las teorías modernas del liderazgo surgieron enfoques que fortalecieron la idea de participación:

McGregor (Teoría X y Y)

La Teoría Y propone que los trabajadores pueden ser competentes para intervenir en la toma de decisiones, ser responsables y creativos, lo que respalda los principios del liderazgo democrático.

Hersey y Blanchard (liderazgo situacional)

Plantean que el líder debe ajustar su manera de actuar según la madurez del grupo, incorporando participación y delegación cuando los colaboradores tienen mayor capacidad y compromiso.

#### 2.4 Liderazgo contemporáneo (1980-2000)

En las teorías contemporáneas, el liderazgo democrático se relaciona con conceptos como:

liderazgo participativo

liderazgo transformacional

inteligencia emocional

Autores como Daniel Goleman incluyen el liderazgo democrático, uno de los estilos más eficaces, pues fomenta la implicación del equipo en la toma de decisiones y robustece el compromiso organizacional.

### 3. Consolidación del liderazgo democrático en las organizaciones

Con el avance de la gestión moderna, especialmente desde la década de 1970, las organizaciones comenzaron a reemplazar estructuras jerárquicas rígidas por modelos más participativos.

Surge así el enfoque de empowerment o empoderamiento, que busca:

delegar autoridad

fomentar la autonomía de los trabajadores

incentivar la creatividad y la innovación

fortalecer el trabajo en equipo.

#### 4. Liderazgo democrático en el ámbito educativo

En el campo educativo, el liderazgo democrático se considera fundamental para:

mejorar el clima institucional

fortalecer la comunicación entre docentes y directivos

promover la participación en la gestión escolar

generar mayor compromiso organizacional.

Este estilo se caracteriza por dejar que los integrantes de la organización expresen sus ideas, colaboren en el proceso de toma de decisiones y ayuden a alcanzar las metas institucionales, generando confianza y cooperación.

## Clima institucional

El estudio del clima institucional o clima organizacional surge en el ámbito de la teoría administrativa y la psicología organizacional durante la segunda mitad del siglo XX, cuando se comenzó a aceptar que los elementos humanos son significativos en el funcionamiento de las organizaciones. Antes de este período, los estudios sobre administración se centraban principalmente en la eficiencia, la estructura organizativa y los procesos productivos, dejando en segundo plano las relaciones humanas y el ambiente laboral.

Los primeros antecedentes del concepto de clima institucional se encuentran en las investigaciones sobre comportamiento organizacional desarrolladas en Estados Unidos durante las décadas de 1930 y 1940, especialmente en los estudios realizados en la Universidad de Harvard y en la Western Electric Company. Estas investigaciones, conocidas como los Estudios de Hawthorne, evidenciaron que la productividad de los trabajadores no dependía únicamente de factores físicos o económicos, sino también del ambiente social y psicológico en el que se desarrollaba el trabajo.

Posteriormente, en la década de 1960, el término "clima organizacional" fue oficialmente presentado en el campo de la psicología dentro de las organizaciones. Brunet afirma que Gellerman, en 1960, fue el primero en emplear la expresión clima organizacional y la definió como el conjunto de rasgos que caracterizan a una organización y que afectan la conducta de sus integrantes. Este enfoque permitió comprender que las percepciones de los trabajadores respecto al ambiente laboral influyen directamente en su motivación, desempeño y satisfacción en el trabajo.

Durante esta etapa también se desarrollaron diversas corrientes teóricas que contribuyeron a explicar el clima institucional. Entre ellas destacan la escuela funcionalista y la escuela de la Gestalt, que afirman que el comportamiento humano dentro de una organización depende en gran medida de la forma en que perciben su entorno laboral y de las características del ambiente en el que interactúan. Estas

teorías plantean que las percepciones individuales influyen en la manera en que los empleados entienden las reglas y las relaciones entre personas y la estructura organizacional.

A partir de la década de 1970, el estudio del clima institucional se fortaleció con los aportes de investigadores como Rensis Likert, quien analizó los sistemas de gestión organizacional y estableció diferentes tipos de clima laboral, que van desde sistemas autoritarios hasta sistemas participativos. Likert planteó que el clima organizacional está muy relacionado con el estilo de liderazgo ejercido por los directivos y del nivel de participación que se otorga a los integrantes de la organización en el proceso de tomar decisiones.

En las décadas posteriores, diversos autores ampliaron el estudio del clima institucional relacionándolo con variables como la motivación, el rendimiento, la satisfacción en el trabajo y la cultura de la organización institucional. Investigadores como Chiavenato, Gibson y Robbins señalaron que el clima organizacional constituye la atmósfera psicológica que se genera dentro de una institución a partir de las interacciones entre sus miembros, la estructura organizativa, el modo de liderar y los procesos comunicativos.

En el ámbito educativo, el concepto de clima institucional adquirió especial relevancia debido a su influencia en el desempeño docente, las relaciones interpersonales y la excelencia del proceso de educación. En este marco, el clima institucional se refiere a la suma de percepciones que comparten los integrantes de la comunidad educativa respecto al ambiente de trabajo, las normas institucionales, las relaciones humanas y las condiciones organizativas que caracterizan a la institución.

En la actualidad, el clima institucional es considerado un factor clave para el desarrollo de organizaciones eficientes y participativas, ya que influye directamente en el rendimiento, la dedicación y la motivación de los individuos. Por esta razón, el estudio

del clima institucional se ha vuelto un instrumento esencial para diagnosticar problemas organizacionales y diseñar estrategias de mejora en la gestión institucional.

## 1.2. Fundamentos epistemológicos

Liderazgo democrático.

El liderazgo democrático se fundamenta epistemológicamente en diversas corrientes del pensamiento social, organizacional y educativo que consideran al ser humano como un sujeto activo, participativo y capaz de construir conocimiento de manera colectiva. Desde esta perspectiva, el liderazgo democrático se sustenta en enfoques que privilegian la participación, el diálogo, la cooperación y la construcción compartida de decisiones dentro de las organizaciones.

En primer lugar, el liderazgo democrático se relaciona con el paradigma humanista, el cual centra su atención en la persona como eje del desarrollo organizacional. Este enfoque sostiene que los individuos poseen potencialidades que pueden desarrollarse plenamente en ambientes de respeto, confianza y participación. Desde esta perspectiva, el líder no actúa como una figura autoritaria que impone decisiones, sino como un facilitador que fomenta la intervención de los integrantes del grupo, valorando sus ideas, experiencias y capacidades.

Asimismo, el liderazgo democrático encuentra sustento epistemológico en la teoría del comportamiento organizacional, que analiza cómo las percepciones, actitudes y relaciones interpersonales influyen en el funcionamiento de las instituciones. Según esta perspectiva, el liderazgo no se limita a dirigir o controlar, sino que implica la capacidad de generar procesos de interacción que favorezcan la cooperación y el compromiso colectivo.

Otro fundamento importante se encuentra en la teoría participativa de la administración, la cual sostiene que la toma de decisiones compartida mejora la

eficacia organizacional y fortalece el sentido de pertenencia de los miembros de una institución. Bajo este enfoque, el conocimiento organizacional se construye de manera colectiva a través del intercambio de ideas, la deliberación y la intervención activa de todos los miembros del equipo.

Desde el punto de vista educativo, el liderazgo democrático también se sustenta en los principios del constructivismo social, corriente epistemológica que plantea que el saber se forma a través de la interacción social y la colaboración entre los individuos. En este sentido, el líder democrático promueve espacios de diálogo, reflexión y aprendizaje colectivo que permiten el desarrollo de una cultura institucional participativa.

Del mismo modo, el liderazgo democrático se vincula con la teoría crítica y la pedagogía democrática, las cuales promueven la intervención activa de los individuos en la toma de decisiones que afectan su entorno. Estas corrientes sostienen que el liderazgo debe orientarse hacia la construcción de relaciones más horizontales dentro de las organizaciones, favoreciendo la equidad, el respeto y la inclusión.

En el ámbito organizacional, el liderazgo democrático se distingue por promover que los integrantes de la institución participen en la toma de decisiones, aceptar ideas y críticas constructivas y promover el trabajo en equipo, generando confianza entre los integrantes de la organización y fortaleciendo el compromiso con los objetivos institucionales.

En síntesis, los fundamentos epistemológicos del liderazgo democrático se sustentan en una concepción del liderazgo como un proceso social y participativo que reconoce el valor del conocimiento colectivo, la interacción humana y la construcción conjunta de soluciones. Este enfoque permite comprender el liderazgo no solo como una función de autoridad, sino como un proceso dinámico orientado al desarrollo integral de las personas y al fortalecimiento de las instituciones

## Fundamentos epistemológicos de Clima Institucional

El estudio del clima institucional se fundamenta epistemológicamente en diversas corrientes del pensamiento científico que analizan la interacción entre los individuos y el contexto organizacional en el que se desarrollan. Estas corrientes consideran que el comportamiento humano dentro de una institución no puede entenderse únicamente desde factores estructurales, sino también desde las percepciones, experiencias y relaciones que se construyen en el ambiente laboral.

Desde el punto de vista epistemológico, el clima institucional se sustenta principalmente en los aportes de la psicología organizacional, una disciplina que examina cómo se comportan los individuos dentro de las organizaciones. Este enfoque sostiene que el ambiente de trabajo influye en las actitudes, motivaciones y comportamientos de los miembros de una institución, generando determinadas percepciones sobre el funcionamiento organizacional. En este sentido, el clima institucional se entiende como el ambiente psicológico que define a una organización y que es percibida de manera particular por cada uno de sus integrantes.

Otro fundamento epistemológico importante proviene de la teoría del comportamiento organizacional, la cual analiza la influencia de los individuos, los grupos y la estructura organizacional en el desempeño de las instituciones. Desde esta perspectiva, el clima institucional se configura basándose en la interacción de elementos como las relaciones entre personas, el liderazgo y la comunicación interna, las normas institucionales y la cultura organizacional.

Asimismo, el clima institucional encuentra sustento en las corrientes epistemológicas del constructivismo social, que plantean que la realidad organizacional se construye mediante las interacciones sociales entre los integrantes de la institución. Bajo este enfoque, el clima institucional no es únicamente una condición objetiva de la organización, sino también una construcción subjetiva basada en las percepciones, interpretaciones y experiencias de quienes forman parte de ella.

De igual manera, el concepto de clima institucional está influenciado por la teoría de sistemas, la cual concibe a las entidades como sistemas sociales abiertos que se relacionan con su medio ambiente. En este marco, el clima institucional surge como consecuencia de la dinámica relacional existentes entre los diferentes componentes de la organización, tales como la estructura administrativa, los procesos de comunicación, los estilos de liderazgo y las características personales de los miembros de la institución.

En el ámbito educativo, el clima institucional adquiere una dimensión particular, ya que influye directamente en la excelencia de los procedimientos pedagógicos, en el desempeño docente y en las relaciones entre los miembros del colectivo educativo. Las percepciones comunes que se tienen sobre el entorno laboral son las que determinan el clima institucional, las normas de convivencia, las relaciones humanas que se establecen internamente y las prácticas de gestión de la institución.

Desde esta perspectiva epistemológica, el clima institucional no debe entenderse únicamente como un conjunto de condiciones físicas o estructurales, sino como una realidad compleja que emerge de la interacción entre factores psicológicos, sociales y organizacionales. Por ello, su análisis requiere considerar tanto las condiciones objetivas de la institución como las percepciones subjetivas de sus miembros.

En síntesis, los fundamentos epistemológicos del clima institucional se apoyan en enfoques interdisciplinarios que integran aportes de la psicología organizacional, el comportamiento organizacional, el constructivismo social y la teoría de sistemas. Estas perspectivas permiten comprender el clima institucional como una construcción social que tiene un impacto en la motivación, la dedicación y el rendimiento de los integrantes de una organización, constituyéndose en un factor clave para el desarrollo y la eficacia institucional.

### 1.3. Antecedentes

Antecedentes internacionales

En el ámbito internacional, diversos estudios recientes han analizado la correlación entre el liderazgo directivo y el clima institucional dentro de las organizaciones educativas. En un estudio realizado en Colombia en el año 2022 sobre el liderazgo educativo y el ambiente organizacional en entidades de educación primaria, se encontró que la percepción de los docentes sobre el entorno laboral se ve influenciada de manera significativa por el estilo de liderazgo implementado por los directivos. Los resultados evidenciaron que cuando los directivos aplican un liderazgo participativo o democrático se fortalecen la comunicación institucional se optimiza, las relaciones interpersonales se desarrollan y la cooperación entre los integrantes de la comunidad educativa se fomenta. El estudio concluyó que el liderazgo democrático constituye un elemento clave para generar un ambiente organizacional favorable que propicie el rendimiento de los docentes y la consecución de las metas institucionales.

Asimismo, una investigación desarrollada en México en el año 2021 analizó el impacto de la dirección escolar en el ambiente institucional en centros educativos públicos. Los resultados demostraron que no hay duda de que el estilo de liderazgo del director es directamente proporcional y la percepción del clima laboral por parte de los docentes. El estudio evidenció que los directivos que promueven la intervención en la toma de decisiones, el diálogo y el trabajo colaborativo generan un ambiente institucional más favorable, caracterizado por mayores niveles de confianza, cooperación y compromiso organizacional.

De igual manera, un estudio realizado en España en el año 2023 sobre liderazgo pedagógico y clima institucional en centros educativos de educación secundaria concluyó que los directores que ejercen un liderazgo democrático contribuyen significativamente para optimizar el entorno de trabajo y la satisfacción profesional de los docentes. La investigación destacó que la intervención de los maestros en la gestión escolar fortalece el sentido de pertenencia y favorece el desarrollo de una cultura institucional basada en la colaboración y el respeto mutuo.

Antecedentes nacionales

En el contexto nacional, diferentes investigaciones han abordado la conexión entre el liderazgo directivo y el ambiente institucional en instituciones educativas. En una investigación realizada en Lima en el año 2022 sobre el liderazgo directivo y el entorno institucional en las instituciones educativas públicas, se encontró que el estilo de liderazgo ejercido por los directores influye significativamente en la percepción del ambiente laboral por parte de los docentes. Los resultados evidenciaron que cuando el directivo promueve la intervención del personal docente en el proceso de toma de decisiones institucionales se generan mejores niveles de comunicación, cooperación y motivación dentro de la institución.

De manera similar, un estudio realizado en la región Junín en el año 2023 analizó la relación entre liderazgo directivo, clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas públicas. Los hallazgos revelaron una correlación significativa y positiva entre las variables analizadas, lo que demuestra que los líderes que implementan un liderazgo participativo contribuyen a crear un ambiente institucional adecuado que contribuye al fortalecimiento del trabajo en equipo y al compromiso profesional de los docentes.

Asimismo, una investigación desarrollada en el año 2021 en instituciones educativas de la región Arequipa concluyó que la formación se ve afectada directamente por el liderazgo democrático de un clima institucional positivo. El estudio determinó que la intervención de los maestros en los procedimientos de planificación y decisión institucionales contribuye a perfeccionar las relaciones entre personas y a fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la organización educativa.

#### Antecedentes regionales

También se han llevado a cabo estudios en el contexto regional recientes relacionadas con el liderazgo democrático y el ambiente institucional en las entidades educativas de Lambayeque. Un estudio realizado en el año 2023 en una institución educativa pública de la región Lambayeque tuvo como objetivo analizar la influencia del

liderazgo democrático en el clima institucional docente. Los resultados evidenciaron que el liderazgo participativo ejercido por los directivos contribuye a fortalecer la comunicación institucional, así como fomentar la colaboración entre los componentes de la comunidad educativa, se logra al mejorar las relaciones interpersonales entre los profesores.

Asimismo, una investigación desarrollada en el año 2022 en instituciones educativas de la provincia de Chiclayo analizó la relación entre liderazgo directivo y el ambiente organizacional dentro del ámbito escolar. Los resultados evidenciaron que los directores que promueven la participación, el diálogo y el trabajo colaborativo generan un ambiente institucional más favorable, lo que tiene un impacto positivo en el desempeño docente y en la calidad del servicio educativo.

De igual manera, un estudio realizado en el año 2021 en instituciones educativas de Lambayeque concluyó que el liderazgo democrático favorece la construcción de un clima institucional positivo al promover la comunicación horizontal, la participación docente y el trabajo en equipo. La investigación destacó que la implementación de estrategias de liderazgo participativo contribuye a fortalecer la gestión institucional y a mejorar las relaciones laborales dentro de la comunidad educativa.

#### 1.4. Marco teórico

##### 1.4.1. Liderazgo

El liderazgo es uno de los elementos esenciales para que las organizaciones operen de manera eficiente, especialmente en el ámbito educativo, donde el director o líder institucional desempeña un papel determinante en la orientación de los procesos pedagógicos, administrativos y sociales. A través de la historia, se han elaborado varias teorías que intentan aclarar cómo actúa el líder y su impacto en los miembros de una organización.

Según Münch (2011), el liderazgo es la habilidad de influir en los demás para que se esfuercen con entusiasmo para alcanzar metas compartidas. Desde este punto de vista, el liderazgo no se restringe solo a ejercer autoridad, sino que también conlleva la habilidad de motivar, guiar y coordinar esfuerzos dentro de una organización.

Los estudios sobre liderazgo se han desarrollado principalmente desde el siglo XX, cuando la administración comenzó a analizar los estilos de dirección con el propósito de mejorar la eficiencia organizacional. Estas investigaciones dieron origen a diversas teorías que explican el liderazgo desde diferentes enfoques, tales como las teorías clásicas, modernas y contemporáneas.

#### 1.4.2. Teorías del liderazgo

##### 1.4.2.1 Teoría clásica del liderazgo

Dentro de las primeras aproximaciones al estudio del liderazgo se encuentra la teoría clásica, representada por los aportes de Blake y Mouton, quienes desarrollaron el modelo conocido como Grid Gerencial o Malla Administrativa. Este modelo analiza el comportamiento del líder en función de dos aspectos esenciales: el interés por la producción y el interés por los seres humanos.

Combinando estas dimensiones, los autores identificaron diversos estilos de liderazgo, entre los que destacan el liderazgo autocrático, paternalista, burocrático, democrático y transformador. En este modelo, el liderazgo democrático se caracteriza por buscar un equilibrio entre la consecución de las metas organizacionales y la satisfacción de las necesidades humanas de los trabajadores.

##### 1.4.2.2. Liderazgo democrático

El liderazgo democrático, también llamado participativo, es una forma de liderazgo que fomenta la participación activa de los integrantes de la organización en los procesos de decisión. Este tipo de liderazgo tiene como fundamento el respeto a las opiniones de los trabajadores, el diálogo permanente y la cooperación entre el líder y sus colaboradores.

En este modelo, el líder no impone decisiones de manera unilateral, sino que consulta, escucha y considera las sugerencias e ideas de los integrantes del grupo, lo que genera mayor compromiso, confianza y sentido de pertenencia dentro de la organización.

Entre las características más importantes del liderazgo democrático destacan:

Fomenta que los integrantes de la organización participen.

Fomenta el trabajo en equipo.

Incentiva la creatividad y la iniciativa.

Escucha las opiniones y sugerencias de los colaboradores.

Genera confianza y motivación en los trabajadores.

Facilita la toma de decisiones compartidas.

Este modelo de liderazgo es particularmente relevante en el sector educativo, donde la intervención de los maestros y la comunidad educativa es fundamental para el desarrollo institucional.

#### 1.4.2.3. Clima institucional

El clima institucional, también denominado clima organizacional o ambiente laboral, alude al conjunto de percepciones que poseen los integrantes de una organización acerca del ambiente de trabajo en el que desarrollan sus actividades. Estas percepciones están influenciadas por factores como la comunicación, el estilo de liderazgo, las relaciones entre personas, las normas institucionales y las condiciones de trabajo.

Chiavenato (1984) define el clima organizacional es el ambiente psicológico que se da en el interior de una organización y que tiene un impacto en la conducta de sus integrantes. Esta atmósfera es percibida de manera diferente por cada individuo, dependiendo de sus experiencias, expectativas y relaciones dentro de la institución.

Por su parte, Gibson y sus colaboradores señalan que el clima institucional surge de las interacciones entre las personas, la organización estructural y los procedimientos administrativos que se desarrollan dentro de la institución.

#### 1.4.2.4. Dimensiones del clima institucional

El clima institucional puede analizarse a partir de diversas dimensiones que permiten comprender las condiciones del ambiente laboral dentro de una organización educativa. Entre las dimensiones más relevantes se encuentran:

## Comportamiento institucional

Se refiere a las actitudes, valores y comportamientos que manifiestan los miembros de la organización en su interacción cotidiana. Este aspecto está influenciado por factores psicológicos como la motivación, la personalidad, las expectativas y las percepciones de los sujetos.

## Capacidad organizacional

Está relacionada con la manera en que la institución utiliza sus recursos humanos y materiales para alcanzar sus objetivos. Incluye aspectos como la organización del trabajo, la planificación, la estructura administrativa y los procesos de gestión.

## Dinámica institucional

Comprende el conjunto de interacciones sociales que se producen dentro de la organización, por ejemplo, la comunicación, la cooperación, el liderazgo y la resolución de conflictos. Estas interacciones determinan el grado de cohesión y armonía existente en la institución.

### 1.4.2.4. Relación entre liderazgo democrático y clima institucional

Numerosas investigaciones han evidenciado que hay una conexión directa entre el estilo de liderazgo ejercido por los directivos y el clima institucional percibido por los miembros de la organización. Cuando el liderazgo se fundamenta en el respeto, la intervención y la comunicación franca, se genera un ambiente laboral más favorable que promueve la motivación, el compromiso y el trabajo colaborativo.

En el ámbito educativo, el liderazgo democrático contribuye a fortalecer las relaciones interpersonales entre profesores, directivos y otros integrantes de la comunidad educativa, facilitando la construcción de un clima institucional positivo orientado al logro de los objetivos pedagógicos.

## 1.5. Marco Conceptual

### Liderazgo democrático

El liderazgo participativo, que también se conoce como liderazgo democrático, es un estilo de dirección caracterizado por promover la intervención activa de los integrantes de la organización en las decisiones que se toman. Este tipo de liderazgo

se basa en el diálogo, la consulta y el trabajo colaborativo, permitiendo que los integrantes del grupo expresen sus ideas, opiniones y sugerencias.

En este estilo de liderazgo, el líder actúa como facilitador del proceso organizacional, fomentando la comunicación, el respeto y la cooperación entre los miembros de la institución. Asimismo, el liderazgo democrático contribuye a fortalecer el compromiso y la sensación de pertenencia de los empleados con respecto a las metas de la organización.

#### Clima institucional

El clima institucional alude al grupo de percepciones que poseen los integrantes de una organización acerca del ambiente de trabajo en el que desarrollan sus actividades. Estas percepciones se forman a partir de las condiciones, la comunicación, el modo de liderazgo, las normas institucionales y las relaciones entre individuos presentes en la institución.

El clima institucional influye directamente en el rendimiento, la satisfacción y la motivación de los integrantes de la organización, ya que determina el grado de confianza, cooperación y bienestar existente dentro del ambiente laboral.

#### Comportamiento institucional

El comportamiento institucional hace referencia a las actitudes, valores y conductas que manifiestan los integrantes de una organización en el desempeño de sus roles. Esta conducta está determinada por factores sociales, psicológicos y organizacionales que determinan la manera en que las personas interactúan dentro de la institución.

#### Capacidad organizacional

La capacidad organizacional se entiende como la habilidad que posee una institución para utilizar de manera eficiente sus recursos humanos, materiales y administrativos con el fin de alcanzar sus objetivos. Esta capacidad se refleja en la planificación, organización, dirección y evaluación de las actividades institucionales.

#### Dinámica institucional

La dinámica institucional comprende el conjunto de interacciones y conexiones que tienen lugar entre los miembros de una organización. Incluye aspectos como la comunicación, la participación, la resolución de conflictos y la colaboración dentro de la institución.

## Participación

La participación se refiere al grado de involucramiento que poseen los miembros de una entidad en cuanto a procesos de planificación, toma de decisiones y realización de actividades institucionales. En el liderazgo democrático, la participación es un elemento fundamental, ya que permite aprovechar las capacidades y experiencias de todos los integrantes del grupo.

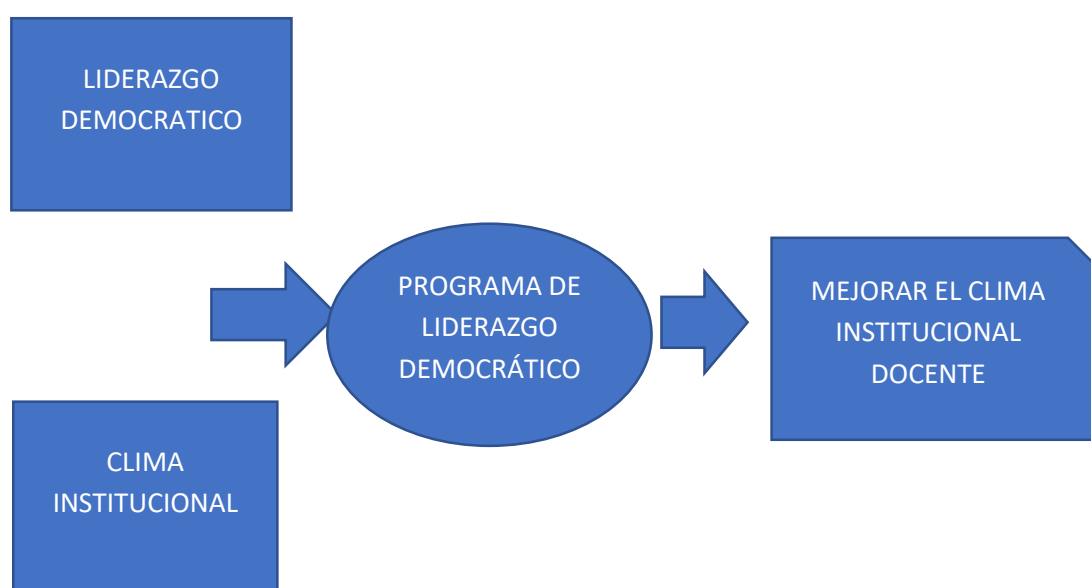
## Trabajo en equipo

La cooperación en equipo es el procedimiento a través del cual un conjunto de individuos colabora de forma coordinada para conseguir metas comunes. Este proceso implica cooperación, comunicación efectiva, confianza y compromiso entre los miembros de la organización.

## Comunicación institucional

La comunicación institucional es el proceso por el que se intercambian ideas, información y mensajes entre los miembros de una organización. Una comunicación efectiva hace más fácil la resolución de conflictos y la coordinación de actividades y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de la institución.

### 1.6. Esquema teórico de la propuesta.



## CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLOGICO

### 2.1 Tipo de investigación

Dado que tiene como objetivo producir, esta investigación es de tipo aplicado una propuesta orientada a mejorar el clima institucional mediante la implementación de un programa de liderazgo democrático en una institución educativa. Este tipo de investigación permite utilizar conocimientos teóricos para resolver problemas concretos en un contexto específico.

Asimismo, la investigación se orienta a producir resultados que contribuyan al fortalecimiento de la gestión institucional y al mejoramiento de las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa.

### 2.2 Nivel de investigación

El estudio corresponde a un nivel descriptivo, ya que tiene como propósito analizar y describir las características del clima institucional y del liderazgo ejercido dentro de la institución educativa. A través de este nivel se busca reconocer las apreciaciones de los profesores sobre el entorno laboral y a las prácticas de liderazgo presentes en la institución.

Además, la investigación incluye una propuesta de mejora, fundamentada en la estrategia de liderazgo democrático para reforzar el ambiente institucional.

### 2.3 Enfoque de la investigación

La investigación se lleva a cabo con un enfoque mixto, dado que mezcla métodos cualitativos y cuantitativos para examinar el problema de estudio.

El enfoque cuantitativo permite recolectar y examinar datos numéricos adquiridos a través de encuestas realizadas a los docentes de la institución educativa. El enfoque cualitativo, en su parte, facilita la interpretación de las vivencias, puntos de vista y percepciones de los participantes respecto al liderazgo directivo y el clima institucional.

La integración de ambos enfoques facilita una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

## 2.4 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es cuasi experimental, ya que permite analizar la realidad institucional sin manipular de manera directa las variables de estudio. Este diseño posibilita diagnosticar la situación del clima institucional y, con base en los resultados alcanzados, formular una propuesta de liderazgo democrático orientada a mejorar el ambiente laboral dentro de la institución educativa.

El diseño se representa de la siguiente manera:

$RP \rightarrow X \rightarrow Y$

Donde:

RP: Realidad problemática

X: Aplicación de instrumentos de investigación

Y: Propuesta de liderazgo democrático

## 2.5 Población y muestra

### Población

Los profesores de la institución educativa constituyen la población objeto de estudio, quienes participan activamente en el desarrollo de las actividades pedagógicas y administrativas de la institución.

### Muestra

Debido que la población es pequeña, se trabajó con todos los maestros, por lo que la muestra coincide con la población.

## 2.6 Métodos de investigación

Se usaron los métodos siguientes para llevar a cabo el estudio:

### Método histórico-lógico:

Permitió analizar la evolución del liderazgo y del clima institucional a lo largo del tiempo, considerando los aportes teóricos existentes sobre estas variables.

Método inductivo-deductivo:

Este método permitió partir de observaciones particulares sobre la realidad institucional para formular conclusiones generales respecto al clima institucional y al liderazgo democrático.

Método empírico:

Se empleó para recopilar información directamente de los maestros mediante la aplicación de instrumentos de investigación.

## 2.7 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas que se usaron para la obtención de datos fueron las siguientes:

Encuesta:

Se aplicó a los profesores de la institución educativa con el propósito de conocer sus percepciones respecto al clima institucional y al liderazgo directivo.

Entrevista:

Permitió obtener información cualitativa sobre las experiencias y opiniones de los participantes en relación con el ambiente laboral y las prácticas de liderazgo en la institución.

## 2.8 Instrumentos de investigación

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron:

Cuestionario de encuesta:

Compuesto por una serie de preguntas estructuradas orientadas a evaluar diferentes dimensiones del clima institucional, tales como comunicación, relaciones interpersonales, responsabilidad, cooperación y participación.

Guía de entrevista:

Diseñada para recoger información cualitativa sobre las percepciones de los docentes respecto al liderazgo directivo y al ambiente laboral dentro de la institución.

## 2.9. Procesamiento y análisis de datos

Los datos recolectados mediante las encuestas fueron procesados utilizando el programa estadístico SPSS, el cual permitió organizar la información en gráficos y tablas de estadística para su análisis e interpretación ulterior.

Los resultados obtenidos fueron analizados a la luz de los fundamentos teóricos del liderazgo democrático y del clima institucional, con el objetivo de distinguir los rasgos principales del ambiente laboral en la institución educativa y elaborar la propuesta de mejora correspondiente.

### CAPITULO III. RESULTADOS.

3.1. Los resultados obedecen a los objetivos de la investigación.

OE1: Diagnosticar los niveles de clima institucional en la institución educativa N° 10574 del distrito de San Juan de Licupis

**Tabla N° 52: Relaciones agradables**

**52. Las relaciones entre el jefe y el empleado suelen ser placenteras.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	2	67	67	67
	Muy de acuerdo	1	33	33	100
	Total	3	100	100	

Respecto de: Las relaciones entre el jefe y el empleado suelen ser placenteras. EL 67% está de acuerdo y 33% muy de acuerdo. Las relaciones son agradables entre directivo y docentes.

**Tabla N° 53: Lealtad del personal**

**Me parece que existe una gran fidelidad del personal hacia la organización.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	100	100	100

Ante la pregunta: Me parece que existe una gran fidelidad del personal hacia la organización. El 100% está en desacuerdo con la premisa. La percepción de los docentes es que no existe mucha lealtad a la I.E.

**Tabla N° 54: Propios intereses**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	100	100	100

**En relación a: En esta organización, cada uno está preocupado por sus propios intereses. El 100% está en desacuerdo con dicha afirmación.**

OE2: Teorías que sustentan la propuesta de intervención

#### 1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Esta teoría plantea que los individuos poseen una jerarquía de necesidades que influyen en su comportamiento y motivación dentro de las organizaciones, tales como necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

En el contexto institucional, esta teoría sustenta la propuesta porque un clima institucional favorable permite satisfacer las necesidades sociales, de reconocimiento y de autorrealización de los docentes, lo que mejora su motivación y desempeño laboral.

#### 2. Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor

Esta teoría explica dos formas de concebir la gestión de las personas dentro de una organización.

Teoría X: considera que las personas requieren control y supervisión estricta.

Teoría Y: plantea que las personas son responsables, participativas y capaces de tomar decisiones.

La propuesta de liderazgo democrático se basa principalmente en la Teoría Y, ya que fomenta la colaboración entre docentes, el trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida dentro de la institución.

### 3. Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Según esta teoría, existen dos clases de factores que determinan la motivación laboral:

Factores higiénicos: condiciones laborales, relaciones interpersonales, ambiente de trabajo.

Factores motivacionales: reconocimiento, logro, responsabilidad y crecimiento personal.

La propuesta de liderazgo democrático busca mejorar el clima institucional y las relaciones laborales, contribuyendo a fortalecer ambos tipos de factores dentro de la institución educativa.

### 4. Teoría del Clima Organizacional de Gibson y colaboradores

Esta teoría afirma que el ambiente organizativo es la atmósfera psicológica que se percibe dentro de una organización, generada por las relaciones entre las personas, la estructura institucional y los procesos organizativos.

Desde esta perspectiva, la atmósfera institucional se ve directamente afectada por el liderazgo, ya que las decisiones del directivo, el estilo de comunicación y las relaciones interpersonales determinan el ambiente laboral dentro de la institución.

### 5. Teoría del Comportamiento Organizacional de Robbins

Robbins señala que el comportamiento organizacional investiga cómo la conducta de las personas, los grupos y la estructura afectan el comportamiento interno de las organizaciones con el objetivo de mejorar su efectividad.

Esta teoría respalda la propuesta porque permite comprender cómo el liderazgo democrático puede influir en las relaciones humanas, la comunicación y la cooperación dentro de la institución educativa.

### **OE3: Diseñar el programa de liderazgo democrático**

El programa se desarrollará a través de cinco talleres formativos, los cuales estarán orientados a fortalecer las competencias de liderazgo democrático.

#### Taller 1: Construcción de una visión compartida

Objetivo: promover la participación docente en la construcción de metas institucionales.

Contenidos:

- liderazgo educativo
- visión institucional
- liderazgo participativo

Actividades:

- dinámica de integración
- trabajo en grupos
- elaboración de propuestas institucionales

Duración: 3 horas

#### Taller 2: Comunicación efectiva en la institución educativa

Objetivo: fortalecer la comunicación entre directivos y docentes.

Contenidos:

- comunicación organizacional
- escucha activa
- comunicación asertiva

Actividades:

- análisis de casos
- simulaciones de comunicación
- reflexiones grupales

Duración: 2 horas

Taller 3: Liderazgo democrático y participación docente

Objetivo: desarrollar competencias de liderazgo participativo.

Contenidos:

- estilos de liderazgo
- liderazgo democrático
- toma de decisiones participativas

Actividades:

- trabajo en equipo
- discusión de experiencias
- elaboración de acuerdos institucionales

Duración: 3 horas

Taller 4: Resolución de conflictos y convivencia institucional

Objetivo: fortalecer la capacidad de resolver conflictos mediante el diálogo.

Contenidos:

- manejo de conflictos
- negociación

- convivencia institucional

Actividades:

- análisis de situaciones problemáticas
- simulación de conflictos
- propuestas de solución

Duración: 2 horas

Taller 5: Integridad y ética en el liderazgo educativo

Objetivo: promover valores éticos en el ejercicio del liderazgo.

Contenidos:

- ética profesional
- liderazgo basado en valores
- responsabilidad institucional

Actividades:

- reflexión grupal
- análisis de experiencias
- compromiso institucional

Duración: 2 horas

## CAPITULO IV. DISCUSION

Los hallazgos logrados en este estudio permitieron diagnosticar los niveles de clima institucional docente en la institución educativa N.º 10574 del distrito de San Juan de Licupis. A partir del análisis de las tablas y gráficos generados mediante la utilización de los instrumentos de investigación, se evidencia que, en términos generales, los profesores perciben el clima institucional como aceptable o favorable, aunque se identifican algunos aspectos susceptibles de mejora, particularmente en lo relacionado con la participación institucional, el sentido de pertenencia y la cooperación organizacional.

Estos resultados coinciden con lo planteado en el estado del arte, donde diversos estudios señalan que el clima institucional es un componente esencial para el buen funcionamiento de las instituciones educativas, pues tiene un impacto en la motivación, la dedicación laboral y la actuación de los docentes. En este sentido, investigaciones recientes sobre liderazgo educativo y clima organizacional destacan que los estilos de liderazgo participativo contribuyen significativamente a generar ambientes institucionales más colaborativos y favorables para llevar adelante los procesos de educación.

En relación con los antecedentes de la investigación, los hallazgos del presente estudio guardan correspondencia con investigaciones realizadas en distintos contextos educativos que han evidenciado la correlación entre el liderazgo directivo y el clima institucional. Diversos estudios han señalado que cuando los directivos promueven el trabajo en equipo se fortalece cuando los maestros participan en la toma de decisiones, la comunicación institucional y las relaciones interpersonales dentro de la organización educativa. En este sentido, los resultados obtenidos en la institución educativa N.º 10574 reflejan una percepción relativamente positiva del clima institucional, aunque se identifican algunas limitaciones relacionadas con la lealtad organizacional y el fortalecimiento de la identidad institucional.

Asimismo, los resultados de la investigación se basan en el marco teórico creado en el estudio, particularmente en las teorías del clima organizacional planteadas por Gibson y Chiavenato, quienes sostienen que el clima institucional constituye el ambiente

psicológico que define a una organización y que es percibida de diferentes maneras por sus miembros. Desde esta perspectiva, el clima institucional se configura a partir de las interacciones sociales, el estilo de liderazgo, la estructura organizacional y los procesos de comunicación presentes en la institución.

Del mismo modo, la teoría del comportamiento organizacional, desarrollada por Robbins, señala que la conducta de las personas en el interior de las organizaciones está influenciada por factores individuales, grupales y estructurales. En lo que respecta a la institución educativa estudiada, se observa que las percepciones docentes respecto al clima institucional están relacionadas con aspectos como el trabajo en equipo, las relaciones entre personas y la dinámica institucional existente dentro del centro educativo.

Por otra parte, comprender es posible gracias a las teorías motivacionales, tales como la de Maslow sobre la jerarquía de necesidades y la de Herzberg acerca de los dos factores la importancia de las condiciones laborales y del reconocimiento profesional en la satisfacción de los docentes. En este sentido, un clima institucional favorable contribuye a satisfacer las necesidades sociales, de reconocimiento y de autorrealización del personal docente, lo que repercute positivamente en su desempeño profesional y en la calidad de la educación.

En relación con el liderazgo democrático, el marco teórico indica que este tipo de liderazgo se distingue por alentar la participación de los integrantes de la organización en la toma de decisiones y promover una comunicación abierta y fortalecer el trabajo en equipo. Desde esta perspectiva, el liderazgo democrático se constituye como una estrategia pertinente para mejorar el clima institucional en las organizaciones educativas, ya que permite generar un entorno de colaboración, confianza y compromiso entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

Los hallazgos logrados en el diagnóstico del clima institucional permiten identificar que, aunque existen condiciones favorables en la institución educativa, es necesario fortalecer los procesos de liderazgo participativo que contribuyan a perfeccionar las relaciones entre

personas, la identidad institucional y la cooperación entre los docentes. En este sentido, la propuesta de un programa de liderazgo democrático se presenta como una estrategia adecuada para fortalecer el clima institucional docente, promoviendo espacios de diálogo, participación y trabajo colaborativo dentro de la institución educativa.

En síntesis, los hallazgos de la investigación corroboran el valor del liderazgo democrático como un factor clave para el fortalecimiento del clima institucional. Asimismo, evidencian que la ejecución de tácticas orientadas a la evolución de un liderazgo participativo puede contribuir significativamente a mejorar el ambiente laboral, fortalecer las relaciones interpersonales y optimizar la gestión institucional en la institución educativa N.º 10574 del distrito de San Juan de Licupís.

## CAPITULO V. PROPUESTA DE INTERVENCION

### 1. Presentación

El clima institucional constituye uno de los factores más importantes para el adecuado funcionamiento de las instituciones educativas, ya que afecta de manera directa las relaciones interpersonales, la comunicación, la motivación docente y el logro de los objetivos pedagógicos. En la institución educativa N.º 10574 del distrito de San Juan de Licupís se ha identificado la necesidad de fortalecer el clima institucional docente mediante estrategias que promuevan la participación, el diálogo y el trabajo colaborativo.

En este marco, se sugiere la puesta en marcha de un Programa de Liderazgo Democrático, orientado a fortalecer las capacidades de liderazgo participativo del directivo y del equipo docente, con la finalidad de optimizar los vínculos entre personas, fomentar la comunicación institucional y promover la toma de decisiones compartidas dentro de la institución educativa.

El programa se desarrollará a través de talleres formativos y espacios de reflexión dirigidos al personal docente, en los cuales se abordarán temas relacionados con el liderazgo democrático, la solución de conflictos, la colaboración en equipo y la comunicación eficaz.

### 2. Fundamentación

El programa se sustenta en diferentes enfoques teóricos del liderazgo y del clima organizacional que destacan la relevancia de la colaboración y la participación en las organizaciones educativas.

Desde la perspectiva del clima institucional, diversos autores sostienen que el ambiente laboral dentro las relaciones interpersonales son un factor determinante para una institución, el estilo de liderazgo y los procesos de comunicación establecidos entre los miembros de la organización. En este sentido, un liderazgo democrático favorece la intervención de los maestros en el proceso de tomar decisiones y contribuye a generar un entorno laboral fundamentado en la confianza, el respeto y la cooperación.

Asimismo, el programa se basa en las teorías de Maslow, McGregor y Herzberg, las cuales destacan la importancia de la motivación y la satisfacción en el trabajo de los empleados. Estas teorías plantean que cuando los individuos se sienten valorados, escuchados y partícipes de los procesos organizacionales, aumentan su compromiso con la institución y elevan sus estándares de productividad.

Por otra parte, el liderazgo democrático promueve la comunicación abierta, el trabajo en grupo y la participación activa de los miembros de la organización, elementos que contribuyen significativamente a fortalecer el ambiente institucional en el interior de las entidades educativas.

### 3. Objetivo del programa

#### Objetivo general

Fortalecer el liderazgo democrático del directivo y del personal docente para mejorar el clima institucional en la institución educativa N.º 10574 del distrito de San Juan de Licupís.

#### Objetivos específicos

- Promover la participación de los docentes en la toma de decisiones institucionales.
- Fortalecer la comunicación y las relaciones interpersonales dentro de la institución educativa.
- Desarrollar habilidades de liderazgo participativo en los docentes.
- Fomentar el trabajo en equipo y la cooperación entre los miembros de la comunidad educativa.

### 4. Beneficiarios

#### Beneficiarios directos

- Director de la institución educativa
- Docentes de la institución educativa

#### Beneficiarios indirectos

- Estudiantes
- Padres de familia
- Comunidad educativa

### 5. Metodología

El programa se desarrollará mediante una metodología activa, participativa y reflexiva, que promueva el intercambio de experiencias entre los participantes.

Las estrategias metodológicas incluyen:

- talleres participativos
- trabajo en grupo

- dinámicas de integración
- análisis de casos
- debates y reflexiones colectivas

Estas actividades permitirán que los docentes desarrollen habilidades de liderazgo democrático y fortalezcan la convivencia institucional.

## 6. Estructura del programa

El programa se desarrollará a través de cinco talleres formativos, los cuales estarán orientados a fortalecer las competencias de liderazgo democrático.

### Taller 1: Construcción de una visión compartida

Objetivo: promover la participación docente en la construcción de metas institucionales.

Contenidos:

- liderazgo educativo
- visión institucional
- liderazgo participativo

Actividades:

- dinámica de integración
- trabajo en grupos
- elaboración de propuestas institucionales

Duración: 3 horas

### Taller 2: Comunicación efectiva en la institución educativa

Objetivo: fortalecer la comunicación entre directivos y docentes.

Contenidos:

- comunicación organizacional
- escucha activa
- comunicación asertiva

Actividades:

- análisis de casos

- simulaciones de comunicación
- reflexiones grupales

Duración: 2 horas

Taller 3: Liderazgo democrático y participación docente

Objetivo: desarrollar competencias de liderazgo participativo.

Contenidos:

- estilos de liderazgo
- liderazgo democrático
- toma de decisiones participativas

Actividades:

- trabajo en equipo
- discusión de experiencias
- elaboración de acuerdos institucionales

Duración: 3 horas

Taller 4: Resolución de conflictos y convivencia institucional

Objetivo: fortalecer la capacidad de resolver conflictos mediante el diálogo.

Contenidos:

- manejo de conflictos
- negociación
- convivencia institucional

Actividades:

- análisis de situaciones problemáticas
- simulación de conflictos
- propuestas de solución

Duración: 2 horas

Taller 5: Integridad y ética en el liderazgo educativo

Objetivo: promover valores éticos en el ejercicio del liderazgo.

Contenidos:

- ética profesional
- liderazgo basado en valores
- responsabilidad institucional

Actividades:

- reflexión grupal
- análisis de experiencias
- compromiso institucional

Duración: 2 horas

#### 7. Cronograma del programa

Actividad	Duración	Responsable
Taller 1: Visión compartida	3 horas	Especialista
Taller 2: Comunicación efectiva	2 horas	Especialista
Taller 3: Liderazgo democrático	3 horas	Especialista
Taller 4: Resolución de conflictos	2 horas	Especialista
Taller 5: Integridad y ética	2 horas	Especialista

#### 8. Evaluación del programa

La evaluación del programa se realizará de manera permanente durante el desarrollo de los talleres mediante:

- observación de la participación de los docentes
- registro de opiniones y reflexiones de los participantes
- evaluación de los resultados obtenidos en el clima institucional

Asimismo, se aplicará una evaluación final que permitirá identificar los cambios generados en las interacciones entre personas y en el entorno institucional.

#### 9. Resultados esperados

Con la implementación del programa de liderazgo democrático se espera:

- optimizar las relaciones interpersonales entre el profesorado.
- fortalecer la comunicación institucional
- promover la participación docente en la gestión escolar
- generar un clima institucional favorable para el desarrollo del proceso educativo.

## CONCLUSIONES

En relación con el primer objetivo específico, orientado a diagnosticar los niveles de clima institucional en la institución educativa N.º 10574 del distrito de San Juan de Licupís, se concluye que el clima institucional docente es percibido, en términos generales, como aceptable o favorable, evidenciándose relaciones interpersonales bastante positivas entre los integrantes de la institución. No obstante, se identificaron algunos aspectos susceptibles de mejora, especialmente en lo referente al fortalecimiento del sentido de pertenencia, la intervención en el proceso de decisión y el fortalecimiento de la identidad institucional.

Respecto al segundo objetivo específico, relacionado con la teorización del clima institucional y el liderazgo democrático a partir de la revisión de fuentes especializadas, se determina que hay una fuerte conexión entre la forma de liderar implementada por los directivos y cómo los profesores perciben el ambiente dentro de la institución. Las teorías del comportamiento organizacional, del clima organizacional y del liderazgo participativo evidencian que un liderazgo democrático favorece la comunicación, el trabajo en equipo y la cooperación institucional.

En relación con el tercer objetivo específico, orientado al diseño de un programa de liderazgo democrático que ayude a optimizar la atmósfera institucional, se concluye que la propuesta elaborada constituye una estrategia pertinente con el propósito de consolidar las relaciones entre personas, promover la participación docente y mejorar la comunicación dentro de la institución educativa. El programa plantea el desarrollo de talleres formativos orientados al fortalecimiento del liderazgo participativo, la resolución de conflictos y el trabajo colaborativo.

En cuanto al objetivo general de la investigación, se concluye que la implementación de un programa de liderazgo democrático representa una alternativa viable para fortalecer el clima institucional docente en la institución educativa N.º 10574 del distrito de San Juan de Licupís, ya que permite fomentar un entorno laboral fundamentado en la confianza, el respeto y la

cooperación, elementos fundamentales con el fin de optimizar la administración institucional y la calidad del servicio educativo.

## RECOMENDACIONES

A los directivos de la institución educativa N.° 10574 del distrito de San Juan de Licupís, se recomienda promover la aplicación de estilos de liderazgo democrático que fomenten la participación de los docentes en los procesos decisionales, con el objetivo de consolidar las relaciones interpersonales y mejorar el clima institucional dentro de la institución educativa.

A la dirección de la institución educativa, se recomienda implementar el programa de liderazgo democrático propuesto en la presente investigación, desarrollando talleres formativos orientados al fortalecimiento de la comunicación institucional, la solución de desacuerdos entre los integrantes de la comunidad educativa y el trabajo en equipo.

A los docentes de la institución educativa, se les recomienda contribuir de manera activa en las actividades de formación y en los espacios de diálogo institucional, contribuyendo al fortalecimiento del trabajo colaborativo, la cooperación y el sentido de pertenencia dentro de la organización educativa.

A las autoridades educativas de la UGEL correspondiente, se recomienda promover programas de formación para líderes y educadores acerca del liderazgo participativo y gestión institucional, con el objetivo de optimizar el ambiente laboral en las entidades educativas de su jurisdicción.

A los investigadores y estudiantes de posgrado en el área de gerencia educativa, se recomienda continuar desarrollando estudios relacionados con el liderazgo democrático y el ambiente institucional en entornos educativos similares, considerando muestras más amplias y diferentes metodologías que permitan profundizar en el análisis de estas variables.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones analicen los efectos de la puesta en marcha del programa de liderazgo democrático en el clima institucional con el objetivo a medio y largo plazo de evaluar su efectividad y realizar los ajustes necesarios para su mejora continua.

## REFERENCIAS

- Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizajes organizacionales*. Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Aktouf, O. (1998). *La administración: Entre tradición y renovación* (2.ª ed.). Artes Gráficas Univalle.
- Albi, E., González, J. M., & Guillén, L. (1997). *Gestión pública: Fundamentos, técnicas y casos*. Ariel Economía.
- Álvarez, M. (2007). *El liderazgo y la construcción del modelo de dirección y gestión transformacional*. Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Escuela de Economía USAT.
- April, K., Peters, K., Kirsten, L., & Mlambo, C. (2010). Ethics and leadership: Enablers and stumbling blocks. *Journal of Public Affairs*, 10(3), 152–172.
- Ballina, F. (2000). *Teoría de la administración pública*. McGraw-Hill.
- Benavides, C. (1990). *La organización industrial en la teoría general de la administración*. Universidad de Málaga.
- Benveniste, E. (1977). *Problemas de lingüística general II*. Siglo XXI.
- Blass, H., & Tujague, M. (2007). El conocimiento etológico como fantasma de la biología y su importancia para los estudios comparados. *Antípoda*, 1, 317–332.
- Bohórquez, A. (1994). *Filogenia del comportamiento*. Universidad INNCA.
- Campan, R. (1990). *El animal y su universo: Estudio dinámico del comportamiento etológico*. Fondo de Cultura Económica.
- Castrillón, D. (2011). Del líder al humano en la organización. *Pensamiento & Gestión*, 31, 34–55.
- Centeno, M. (2012). *Liderazgo empresarial: Visto desde una perspectiva de comunicación organizacional*.

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta a docentes

#### UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

#### ENCUESTA A DOCENTES DE LA I.E. N° 10574 DEL DISTRITO DE SAN JUAN DE LICUPIS, PROVINCIA DE CHOTA

Estimado(a) Colega:

En contrándome elaborando mi tesis de Maestría relacionado con el clima insatitucional;  
agradeceré a usted responder con objetividad las preguntas que se detaallan.

#### **LA ENCUESTA TIENE ACARACTER DE RESERVADA**

#### **ESTRUCTURA:**

ITEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. En esta organización las tareas están claramente definidas			X	
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas			X	
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones			X	
4. Conozco claramente las políticas de esta organización				X
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				X
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				X
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).			X	
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación		X		
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.		X		
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos			X	

y procedimientos estén claros y se cumplan.				
--	--	--	--	--

## RESPONSABILIDAD

ITEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.			X	
12.A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.			X	
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado			X	
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.			X	
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				X
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.		X		
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.		X		

## RECOMPENSA

ITEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.			X	

19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.			X	
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.			X	
21. En esta organización hay muchísima crítica.		X		
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.		X		
23. Cuando cometo un error me sancionan.		X		

## DESAFIOS

ITEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.			X	
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.			X	
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la			X	
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.			X	
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.			X	

## RELACIONES.

ITEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				X
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				X
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.		X		
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.		X		
33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.			X	

## COOPERACION.

34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.			X	
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.			X	
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.			X	
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.			X	

38.	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.		X		
39.	Me siento orgulloso de mi desempeño.			X	

## ESTANDARES

ITEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
40.	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	X		
41.	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.		X	
42.	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	X		
43.	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.		X	
44.	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.		X	

## CONFLICTO

ITEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
45.	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	X		

46.	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable			X	
47.	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos			X	
48.	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.			X	
49.	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible			X	

## IDENTIDAD

ITEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización				X
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				X
52. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.				X
53. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización		X		
54. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.		X		

## Anexo 2: Resultados encuesta a docentes

TABLA N° 1: TAREAS CLARAS

<b>1. En esta organización las tareas están claramente definidas.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	1	33	33	33
	Muy de acuerdo	2	67	67	100
	Total	3	100	100	

Los docentes encuestados ante la pregunta: En esta organización las tareas están claramente definidas.

El 67% drespondieron muy de acuerdo y 33% de acuerdo.

Los docentes mayoritariamente están de acuerdo que en la I.E. las tareas están claramente definidas.

GRAFICO N° 1: TAREAS CLARAS



TABLA N° 2: TAREAS ESTRUCTURADAS

<b>2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

Preguntados los docentes: En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.

El 100% declararon estar de acuerdo.

En tal sentido en la I.E. las tareas están lógicamente estructuradas.

GRAFICO N°2: TAREAS ESTRUCTURADAS

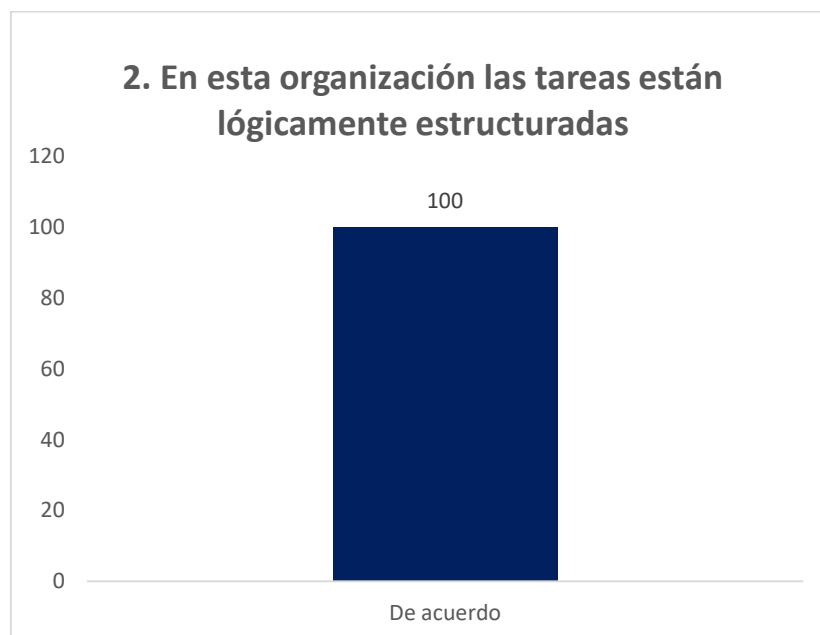


TABLA N°3: TOMA DECISIONES

<b>3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	2	67	67	67
	Muy de acuerdo	1	33	33	100
	Total	3	100	100	

Consultados: En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.

El 67% esta de acuerdo y 33% muy de acuerdo.

La mayoría de docentes tiene claro quién manda y toma las decisiones. Existe un orden jerárquico

GRAFICO N°3: TOMA DECISIONES



TABLA N° 4: POLITICAS

<b>4. Conozco claramente las políticas de esta organización</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	2	67	67	67
	Muy de acuerdo	1	33	33	100
	Total	3	100	100	

En relación a: Conozco claramente las políticas de esta organización.

El 67% está de acuerdo y 33% muy de acuerdo.

Los docentes conocen claramente las políticas de esta organización.

GRAFICO N°4: POLITICAS

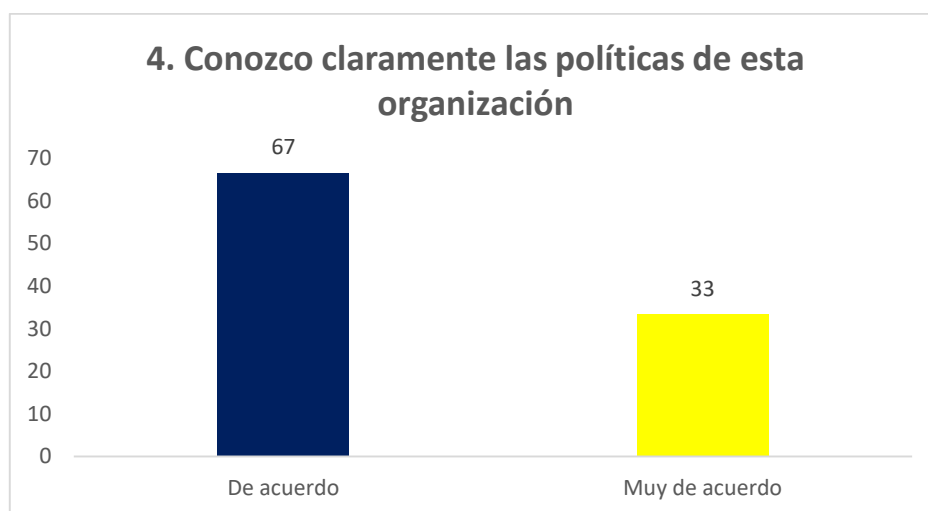


TABLA N° 5: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

<b>5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	2	67	67	67
	Muy de acuerdo	1	33	33	100
	Total	3	100	100	

Preguntados: Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.

El 67% señalaron estar de acuerdo y 33% muy de acuerdo.

Los docentes en su mayoría conocen claramente la estructura organizativa de esta organización.

GRAFICO N°5: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

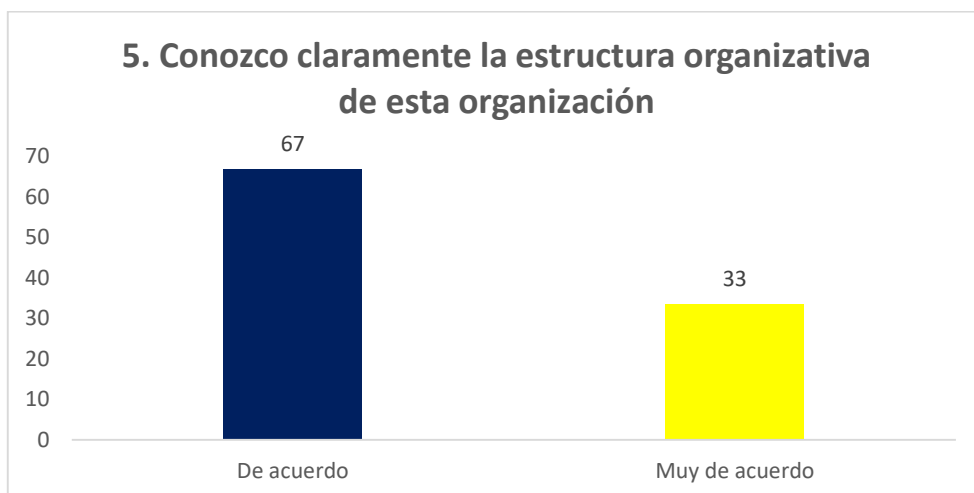


TABLA N° 6: PAPELEOS

<b>6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy de acuerdo	3	100	100	100

Consultados: En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.

El 100% manifestaron estar de acuerdo.

En la I.E. no existen muchos papeleos para hacer las cosas.

GRAFICO N°6: PAPELEOS

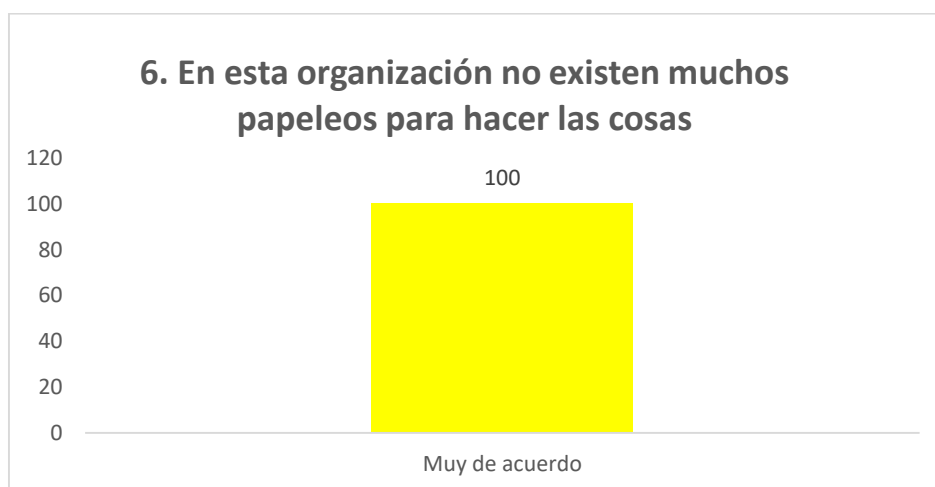


TABLA N° 7: EXCESO DE REGLAS

<b>7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

Preguntados: El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).

El 100% está de acuerdo con dicha afirmación. En consecuencia, el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.

GRAFICO N°7: EXCESO DE REGLAS

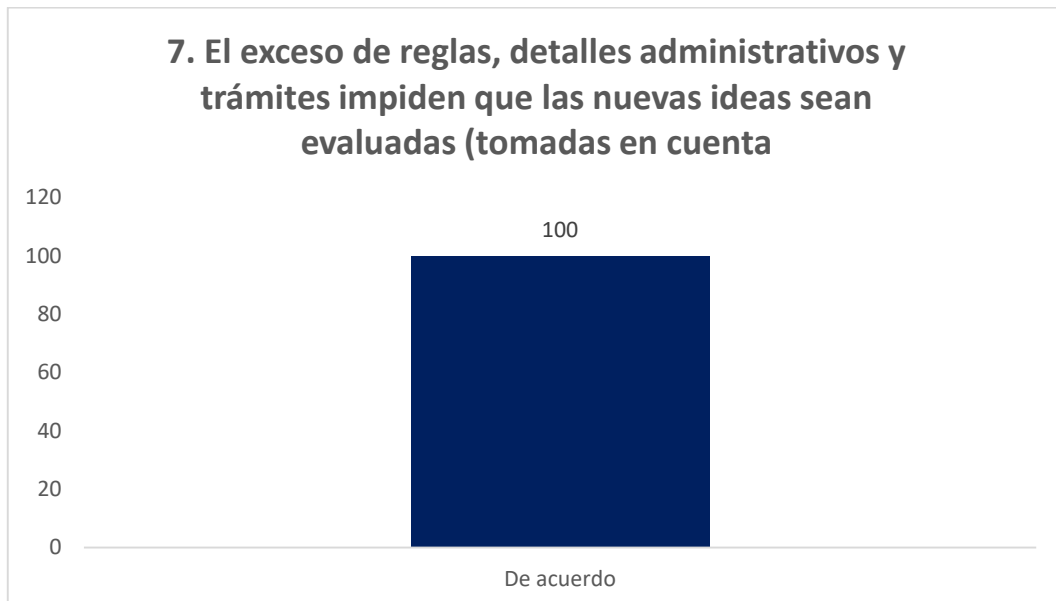


TABLA N° 8: PRODUCTIVIDAD Y ORGANIZACION

**8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	3	100	100	100

En relación a: Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.

El 100% está en desacuerdo, consecuentemente existe organización y planificación en la I.E.

GRAFICO N°8: PRODUCTIVIDAD Y ORGANIZACION



**TABLA N° 9: CLARIDAD EN REPORTAR**

**9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	3	100	100	100

En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.

El 100% está en desacuerdo. Por lo tanto si se tiene claro a quien reportar

**GRAFICO N°9: CLARIDAD EN REPORTAR**



TABLA N° 10: NORMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS

<b>10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

Ante lapregunta: 10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

El 100% de los encuestados esta de acuerdo. Los directivos de la I.E. si tienen porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

GRAFICO N°10: NORMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS



TABLA N° 11: CONFIANZA

**11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	3	100	100	100

Consultados: No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces. El 100% están de acuerdo con dicha afirmación. Existe desconfianza en los juicios de los demás.

GRAFICO N° 11: CONFIANZA

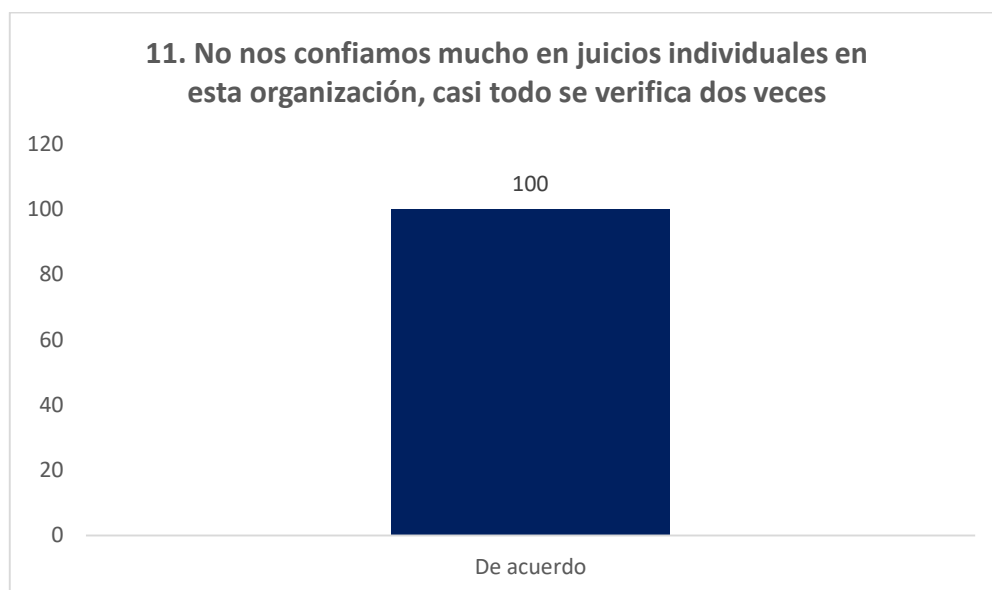


TABLA N° 12: HACER BUIEN ELTRABAJO

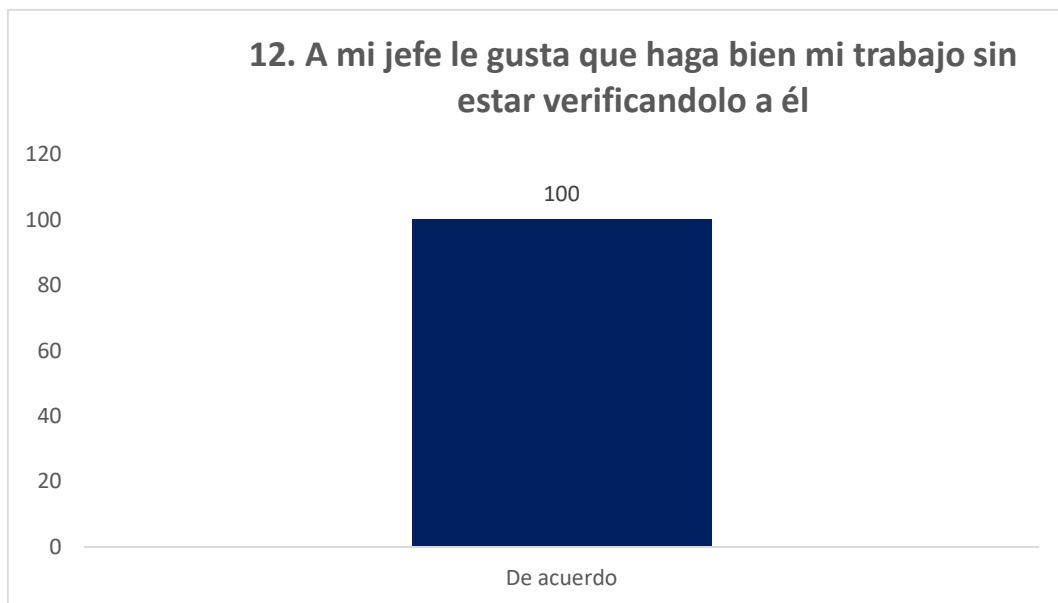
**12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	3	100	100	100

Preguntados: A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.

El 100% está de acuerdo. A los directivos de la I.E. les gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él. Existe confianza

GRAFICO N° 12: HACER BUIEN ELTRABAJO



**TABLA N° 13: RESPONSABILIDAD**

**13. Hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

Respecto de: Hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.

El 100% está de acuerdo con la premisa. Los docentes aceptan ser responsables por el trabajo que realizan

**GRAFICO N°13: RESPONSABILIDAD**

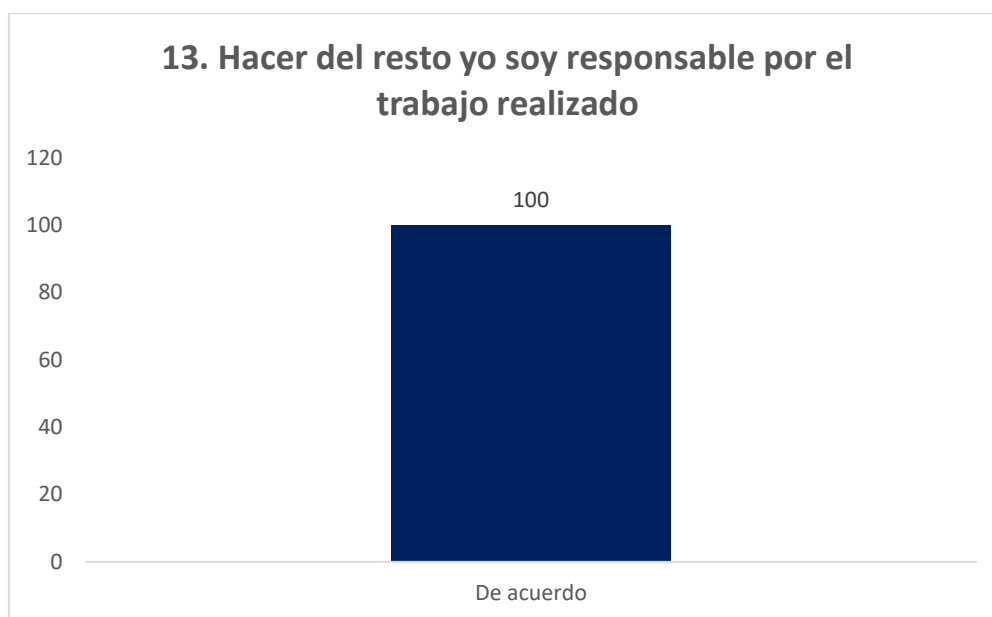


TABLA N° 14: INICIATIVA

<b>14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	2	67	67	67
	Muy de acuerdo	1	33	33	100
	Total	3	100	100	

En relación a: En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.

GRAFICO N°14: INICIATIVA



TABLA N° 15: FILOSOFIA Y RESOLUCION PROBLEMAS

<b>15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	1	33	33	33
	Muy de acuerdo	2	67	67	100
	Total	3	100	100	

Respecto de: Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas. El67% está muy de acuerdo y 33% de acuerdo.

Los docentes confían en que pueden resolver por si mismos los problemas de su trabajo.

GRAFICO N°15: FILOSOFIA Y RESOLUCION PROBLEMAS

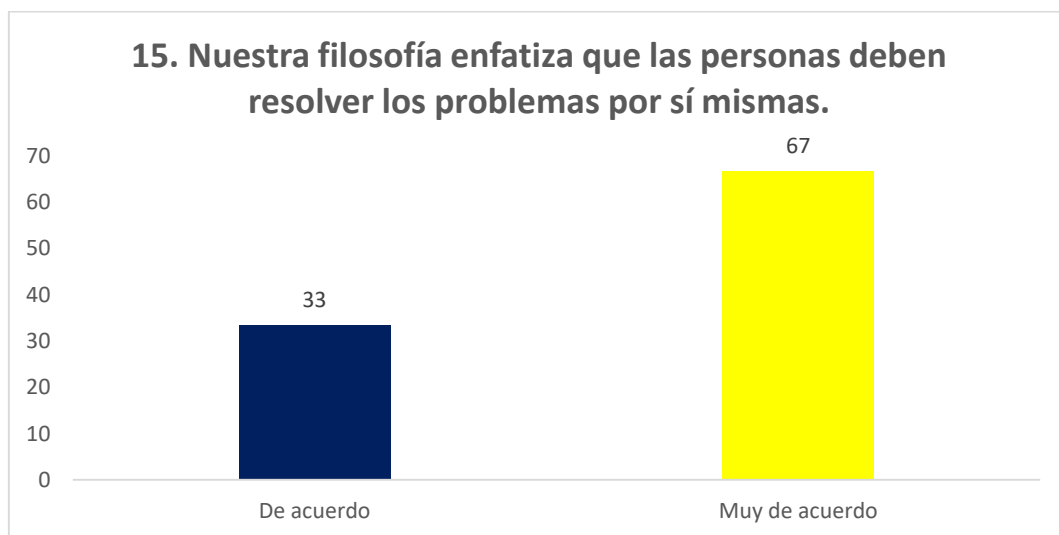


TABLA N° 16: EXCUSAS

<b>16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	3	100	100	100

Preguntados: En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas. El 100% está en desacuerdo; por lo consiguiente, los docentes asumen su reponsabilidad ante cualquier problema.

GRAFICO N°16: EXCUSAS

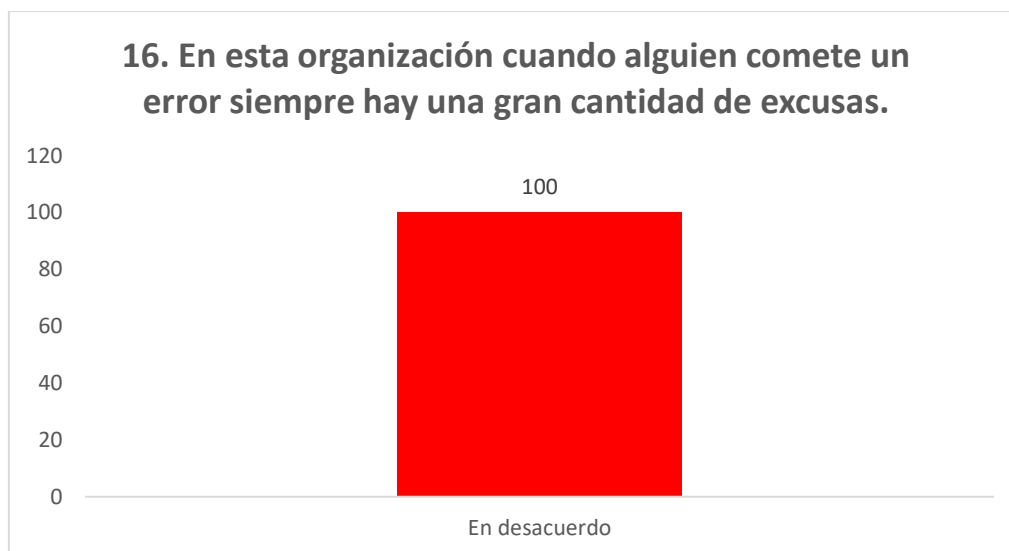


TABLA N° 17: RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL

<b>17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	3	100	100	100

Consultados: En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades. El 100% está en desacuerdo. Los docentes son responsables.

GRAFICO N°17: RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL

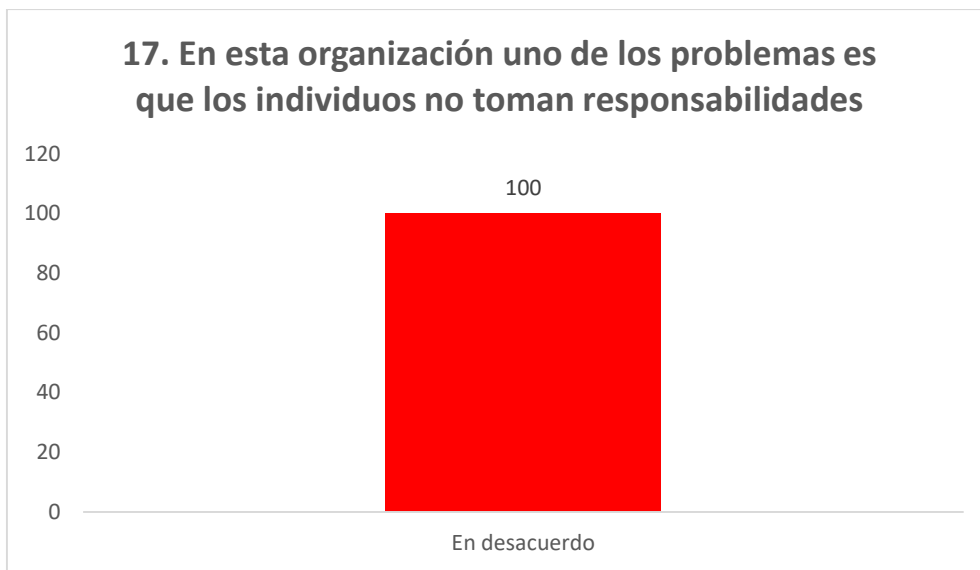


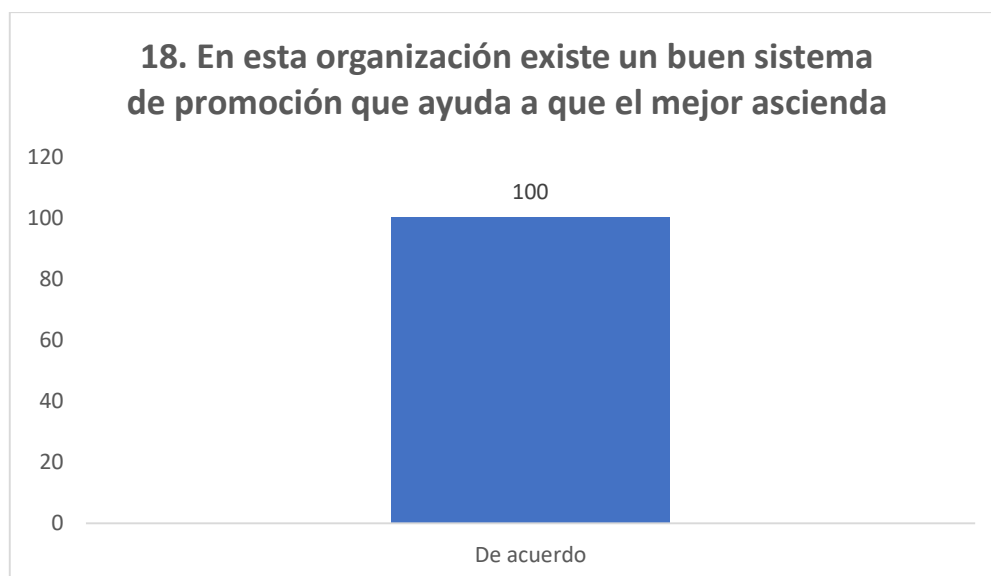
TABLA N° 18: SISTEMA DE PROMOCION

<b>18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

Con relación a: En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

El 100% señalaron estar de acuerdo. En la I.E. existe un sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

GRAFICO N°18: SISTEMA DE PROMOCION



**TABLA N° 19: RECOMPENSASE INCENTIVOS**

**19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b> De acuerdo	3	100	100	100

En relación a: Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.

El 100% dijeron estar de acuerdo.

**GRAFICO N°19: RECOMPENSASE INCENTIVOS**

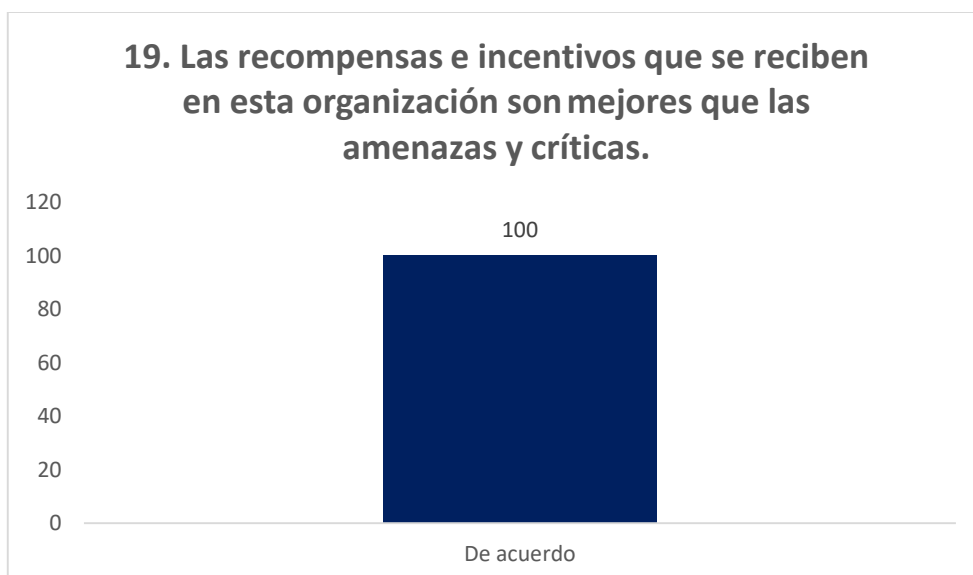


TABLA N° 20: RECOMPENSAS

<b>20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	2	67	67	67
	Muy de acuerdo	1	33	33	100
	Total	3	100	100	

En relación a: Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.

El 67% está de acuerdo y el 33% muy de acuerdo. Los docentes en su mayoría están de acuerdo que son recompensadas según su desempeño en el trabajo

GRAFICO N°20: RECOMPENSAS

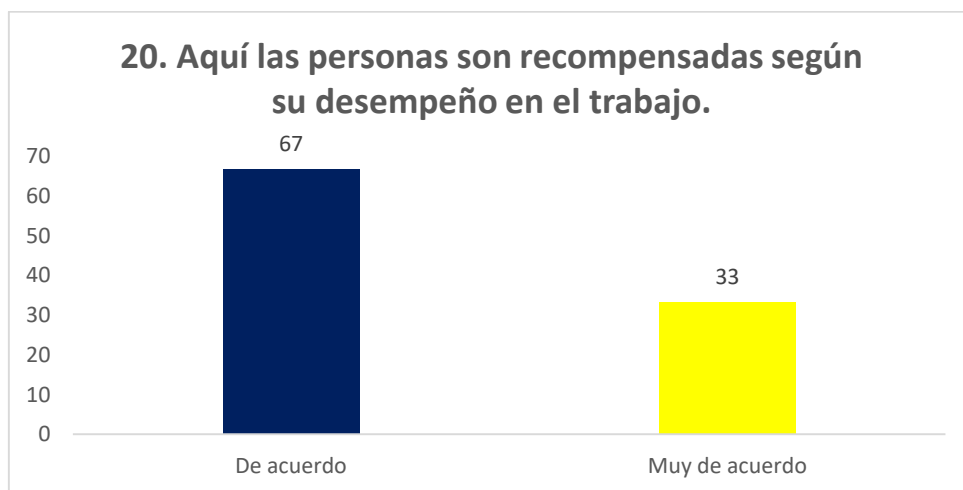


TABLA N° 21: CRITICA

<b>21. En esta organización hay muchísima crítica.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	3	100	100	100

Consultados: En esta organización hay muchísima crítica. El 100% está en desacuerdo con la afirmación.

GRAFICO N°21: CRITICA



TABLA N° 22: RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO

<b>22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	3	100	100	100

Preguntados: En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo. El 100% está en desacuerdo. Los docentes son recompensados y reconocidos por hacer un buen trabajo.

GRAFICO N° 22: RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO

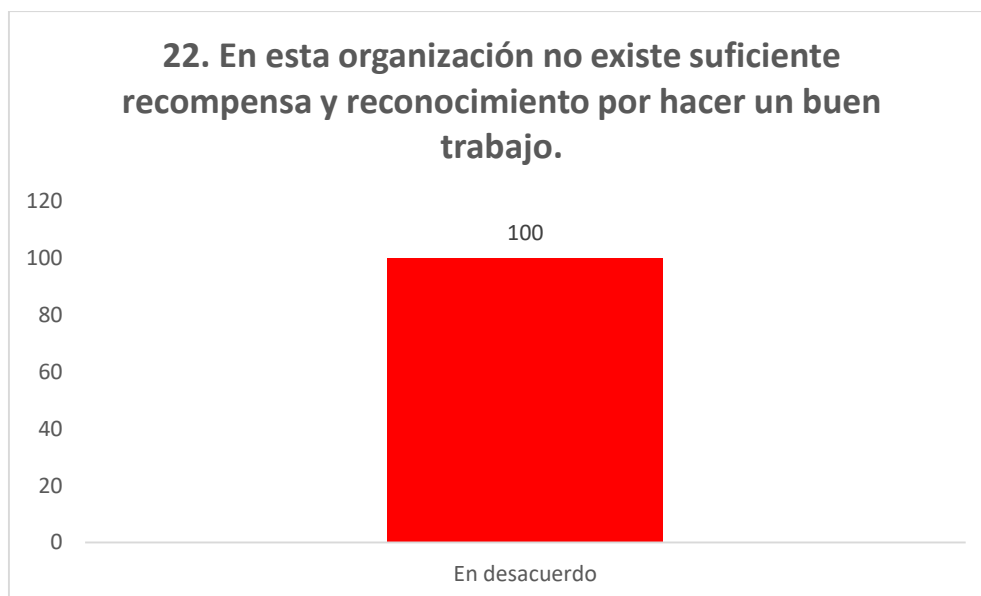


TABLA N° 23: SANCION

<b>23. Cuando cometo un error me sancionan.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	3	100	100	100

Ante la pregunta: Cuando cometo un error me sancionan. El 100% está en desacuerdo.

GRAFICO N° 23: SANCION



TABLA N° 24: PROGRESO

<b>24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

Preguntados: La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente. El 100% está de acuerdo.

GRAFICO N°24: PROGRESO

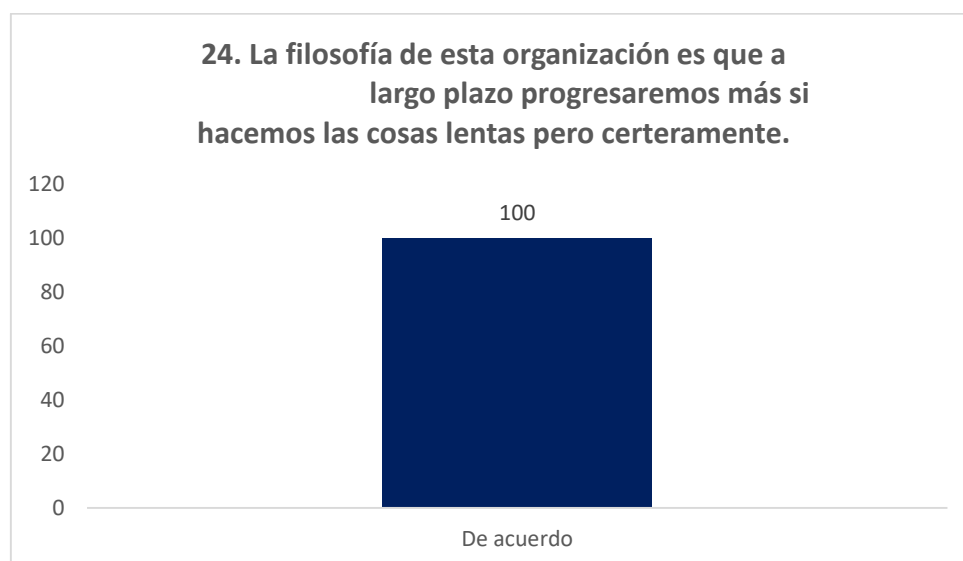


TABLA N° 25: RIESGOS Y OPORTUNIDAD

<b>25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

Ante la pregunta: Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos. El 100% está de acuerdo.

GRAFICO N°25: RIESGOS Y OPORTUNIDAD

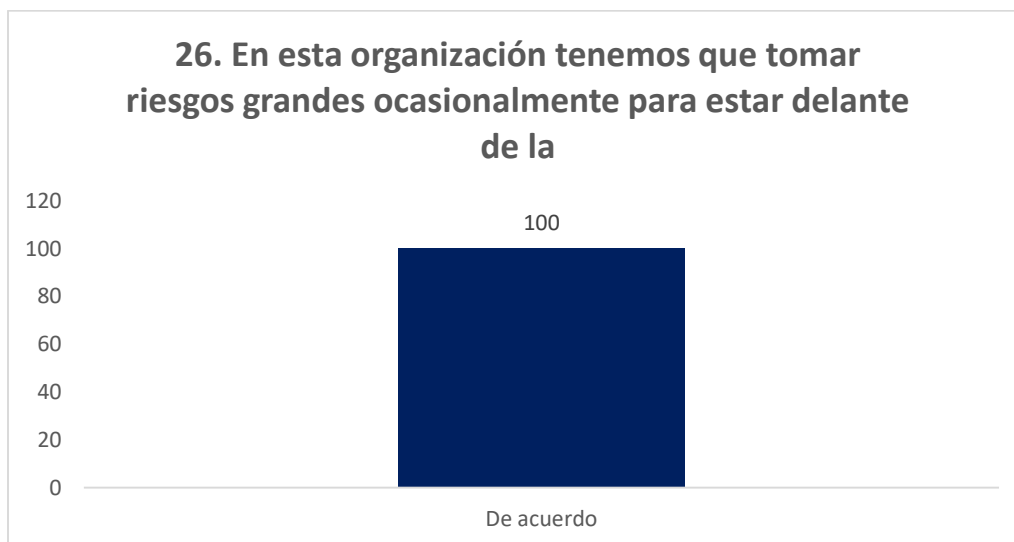


TABLA N° 26: RIESGOS GRANDES

<b>26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la. El 100% está de acuerdo, que en la I.E. se toman riesgos

GRAFICO N°26: RIESGOS GRANDES



**TABLA N° 27: TOMA DECISIONES**

**27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

Respecto de: La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. El 100% está de acuerdo. En la I.E. se toman precauciones para lograr la efectividad.

**GRAFICO N°27: TOMA DECISIONES**

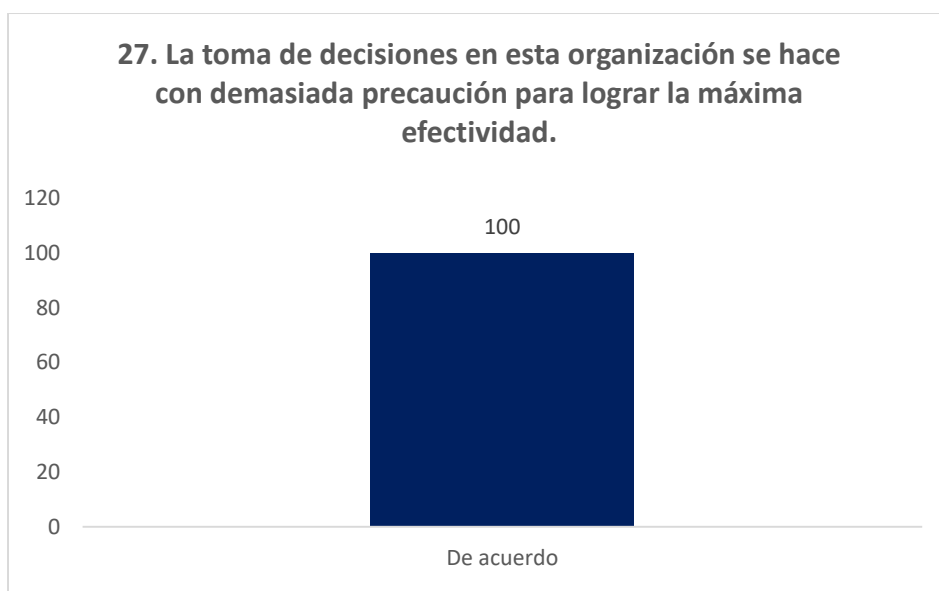


TABLA N°28: ORGANIZACIÓN TOMA RIESGOS

<b>28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	1	33	33	33
	Muy de acuerdo	2	67	67	100
	Total	3	100	100	

En relación a: Aquí la organización se arriesga por una buena idea. El 67% está muy de acuerdo y 33% de acuerdo. En la I.E. se arriesga por una buena idea.

GRAFICO N°28: ORGANIZACIÓN TOMA RIESGOS



TABLA N° 29: ATMOSFERA DE AMISTAD

<b>29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy de acuerdo	3	100	100	100

Consultados: Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa. El 100% está de acuerdo; en consecuencia, existe un agradable clima laboral.

GRAFICO N°29: ATMOSFERA DE AMISTAD



TABLA N° 30: CLIMA DE TRABAJO AGRADABLE

<b>30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	1	33	33	33
	Muy de acuerdo	2	67	67	100
	Total	3	100	100	

Con relación a: Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. El 67% está muy de acuerdo y 33% de acuerdo. Por consiguiente, la I.E. se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

GRAFICO N°30: CLIMA DE TRABAJO AGRADABLE

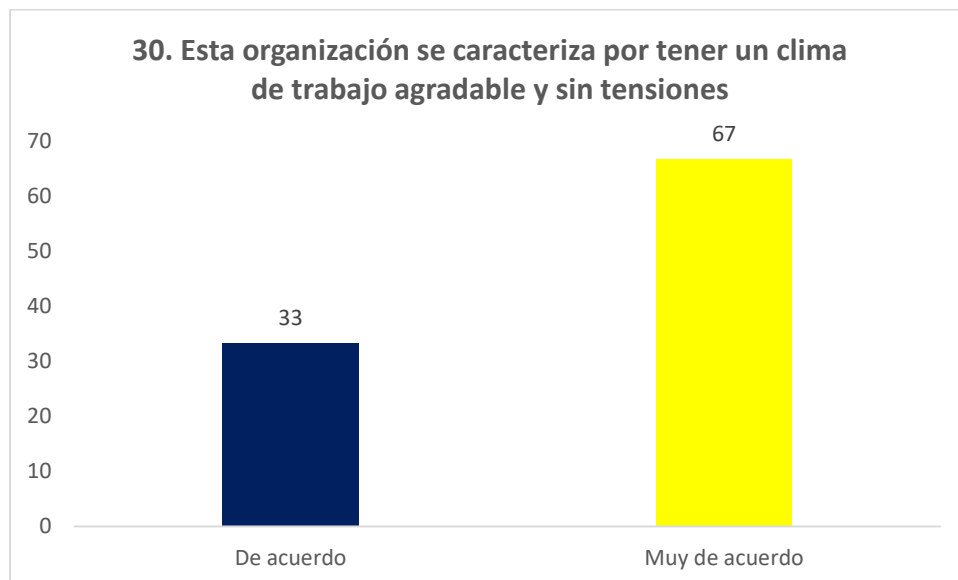


TABLA N° 31: CONOCER PERSONAS

<b>31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	3	100	100	100

Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización. El 100% está en desacuerdo. Los docentes conocen a las personas en esta organización.

GRAFICO N°31: CONOCER PERSONAS

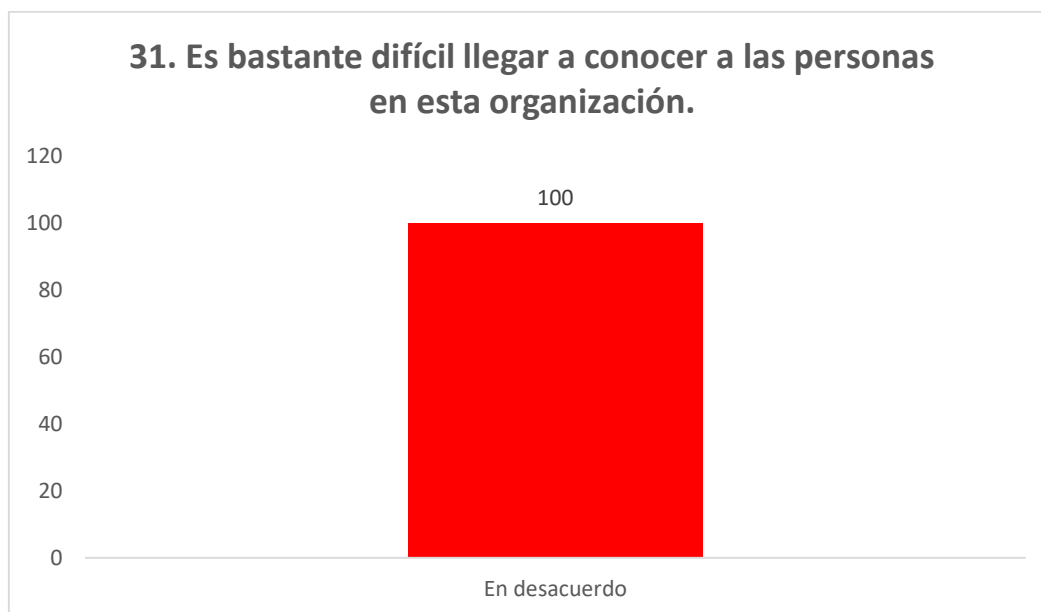


TABLA N° 32: PERSONAAS FRIAS Y RESERVADAS

<b>32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	3	100	100	100

Con relación a: Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.El 100% dijeron estar en desacuerdo.

GRAFICO N°32: PERSONAAS FRIAS Y RESERVADAS



TABLA N° 33: RELACIONES JEFE TRABAJADOR

<b>33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

Respecto de: Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables. El 100% están de acuerdo que las relaciones tienden a ser agradables.

GRAFICO N°33: RELACIONES JEFE TRABAJADOR

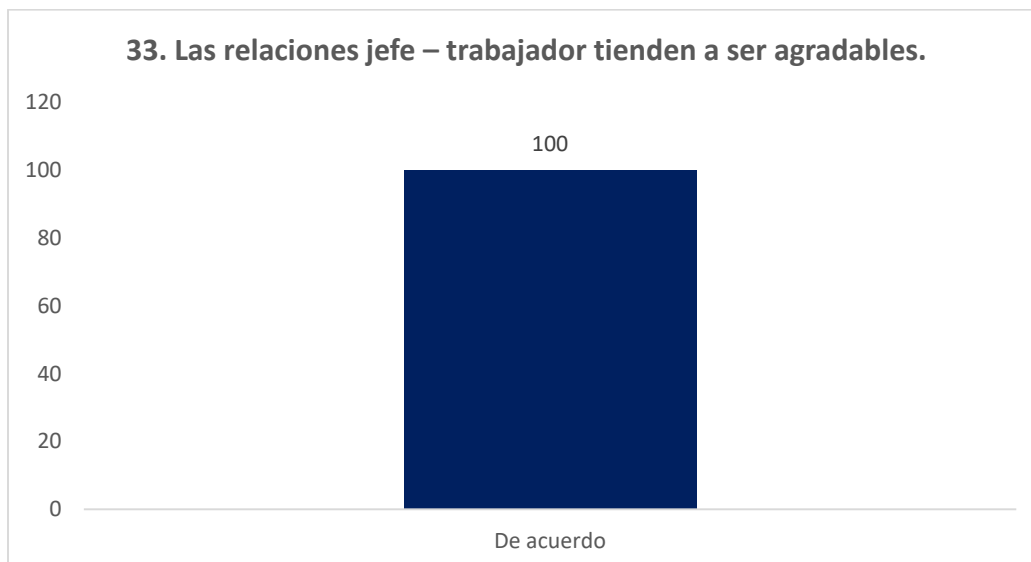


TABLA N° 34: RENDIMIENTO ALTO

<b>34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

Preguntados: En esta organización se exige un rendimiento bastante alto. El 100% está de acuerdo. En la I.E. hay exigencia por el trabajo

GRAFICO N°34: RENDIMIENTO ALTO

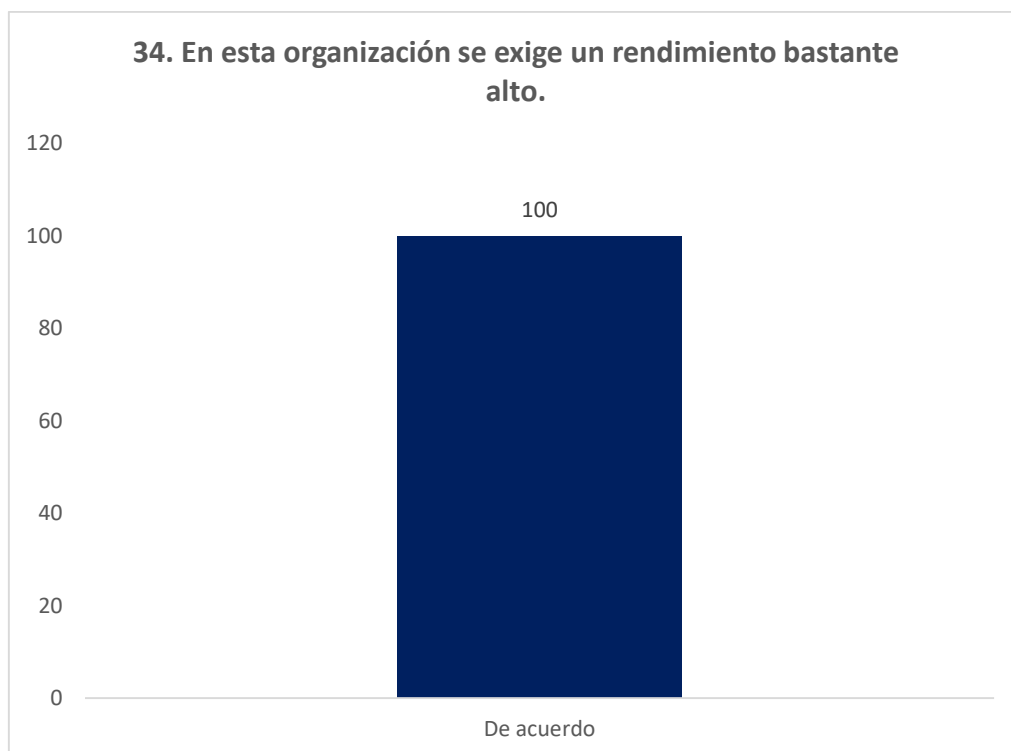


TABLA N° 35: TRABAJO MEJOR

<b>35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

Preguntados: La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar. El 100% dijeron estar de acuerdo.

GRAFICO N°35: TRABAJO MEJOR

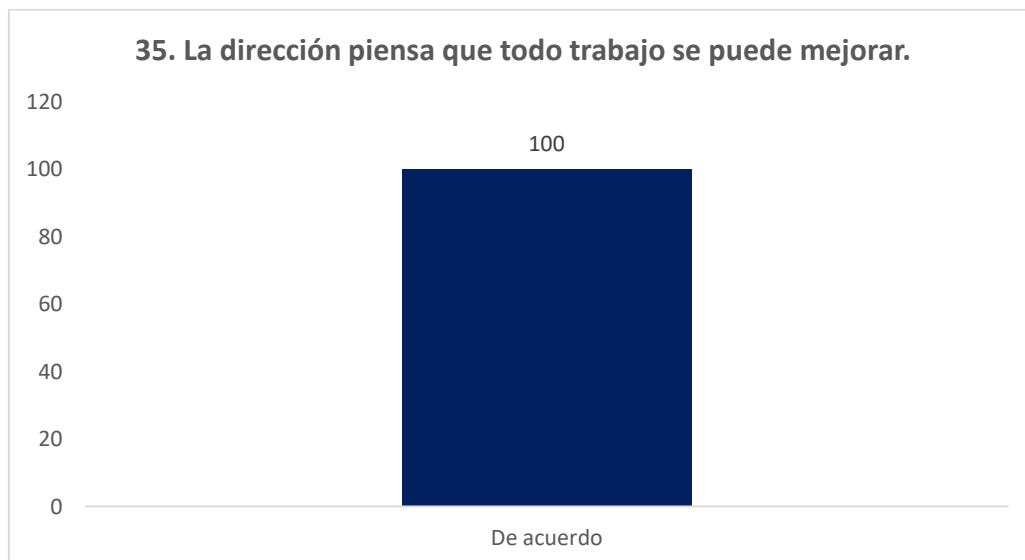


TABLA N° 36: PRESION RENDIMIENTO

<b>36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

En relación a: En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal. El 100% está de acuerdo con la afirmación.

GRAFICO N°36: PRESION RENDIMIENTO

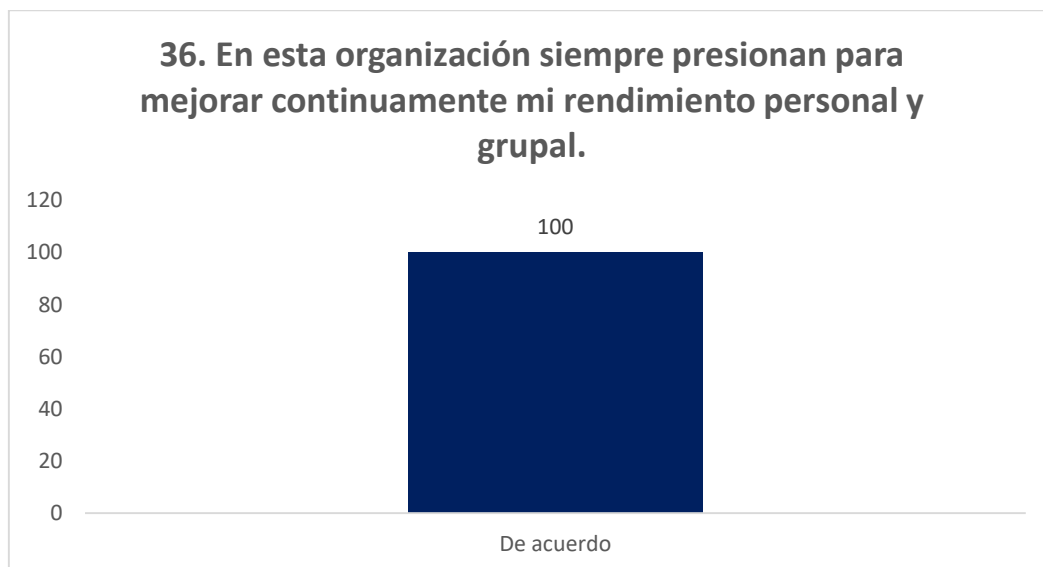
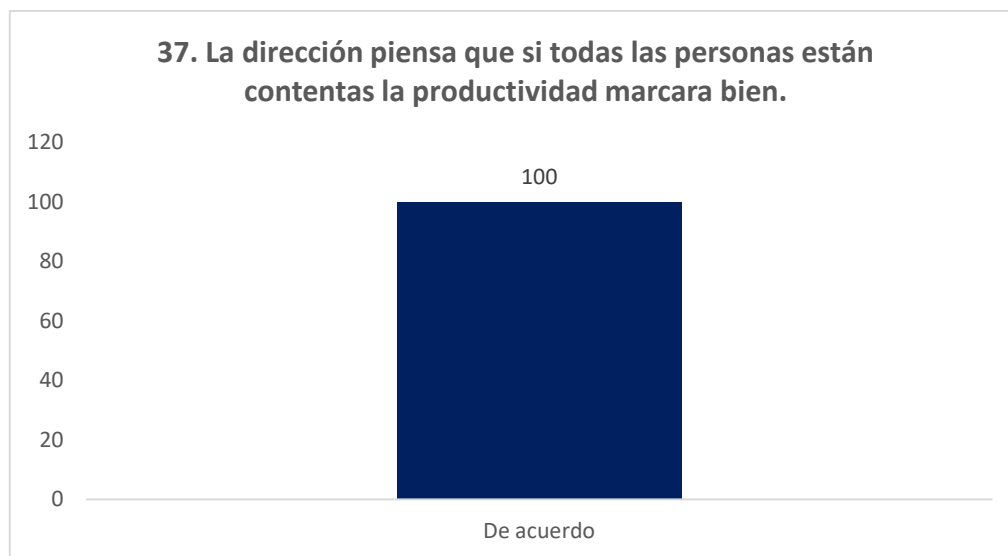


TABLA N° 37: CONTENTAS PRODUCCION

<b>37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcara bien.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

Ante la pregunta: La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcara bien. El 100% dijeron de acuerdo.

GRAFICO N°37: CONTENTAS PRODUCCION



**TABLA N° 38: LLEVARSE BIEN**

**38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b> En desacuerdo	3	100	100	100

Respecto de: Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. El 100% está en desacuerdo. En la I.E. lo más importante es tener un buen desempeño.

**GRAFICO N°38: LLEVARSE BIEN**



TABLA N° 39: ORGULLOSO DESEMPEÑO

<b>39. Me siento orgulloso de mi desempeño.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	2	67	67	67
	Muy de acuerdo	1	33	33	100
	Total	3	100	100	

Ante la pregunta: Me siento orgulloso de mi desempeño. El 67% está de acuerdo y el 33% muy de acuerdo. Los docentes de la I.E. se sienten orgullosos de su desempeño

GRAFICO N°39: ORGULLOSO DESEMPEÑO

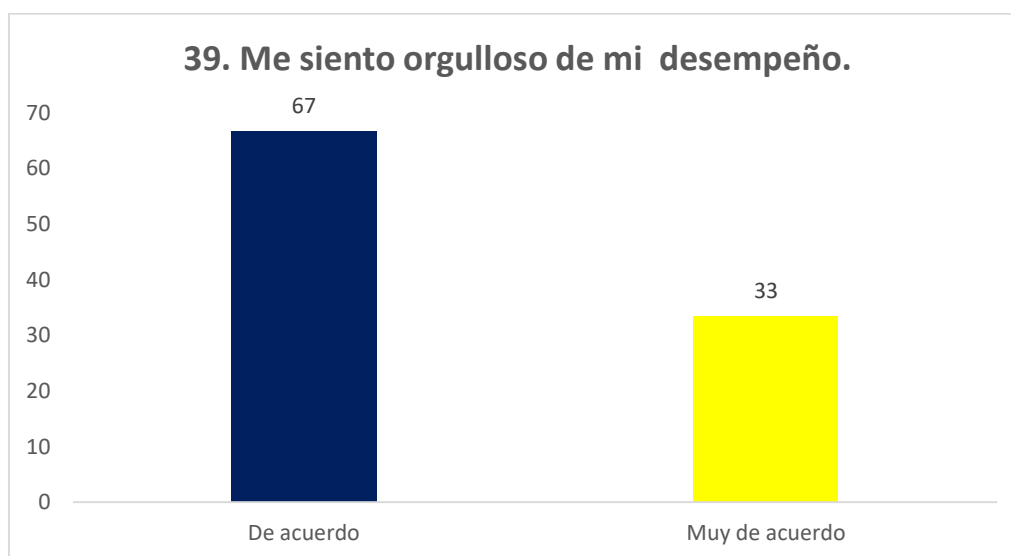


TABLA N° 40: EQUIVOCARSE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	3	100	100	100

Consultados: Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores. El 100% está en desacuerdo.

GRAFICO N°40: EQUIVOCARSE



TABLA N° 41: ASPIRACIONES

<b>41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

Preguntados: Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización. El 100% está de acuerdo. Existe interés de los directivos por el desarrollo profesional y personal de los docentes.

GRAFICO N°41: ASPIRACIONES

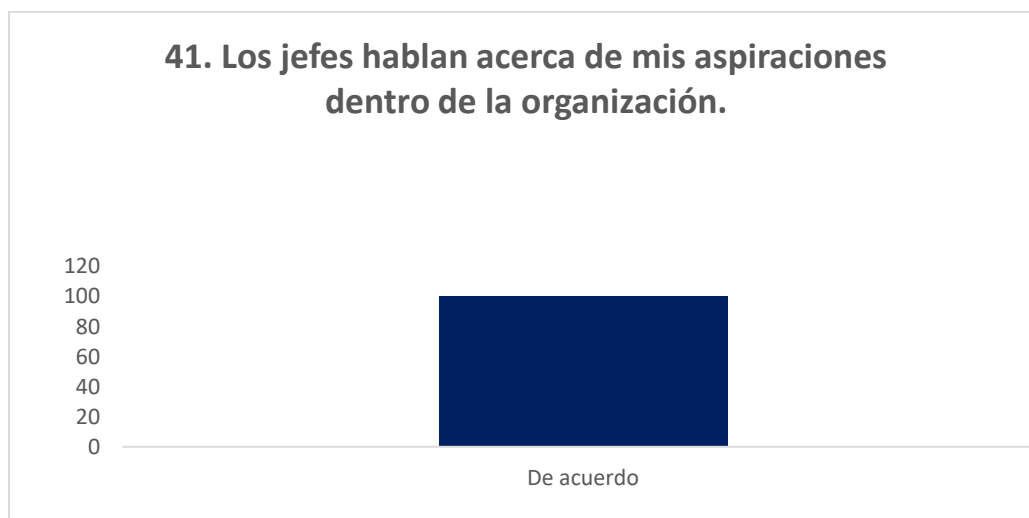


TABLA N° 42: CONFIANZA

<b>42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	3	100	100	100

Consultados: Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra. El 100% está en desacuerdo. Exiaste confianza entre los miembros de la I.E.

GRAFICO N°42: CONFIANZA

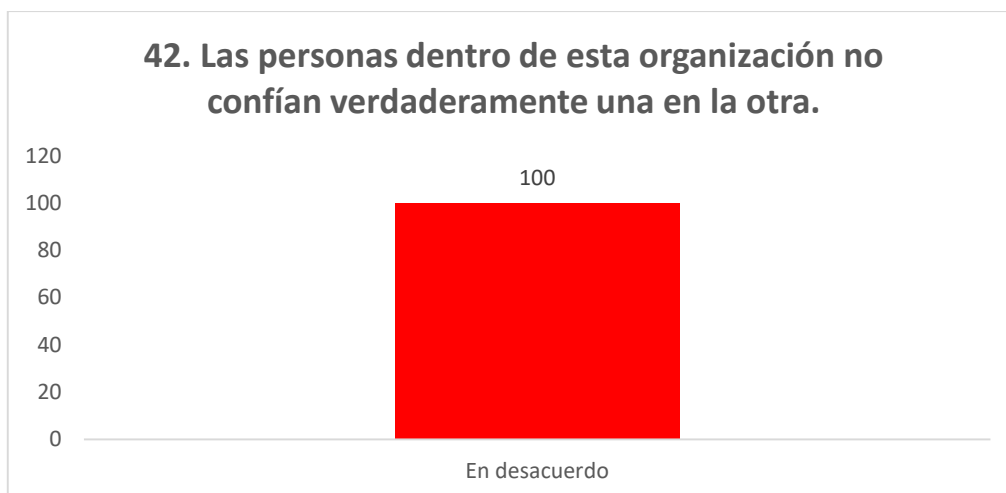


TABLA N° 43: AYUDA

<b>43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

Respecto a: Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil. El 100% está de acuerdo. Existe compañerismo y ayuda mutua.

GRAFICO N°43: AYUDA

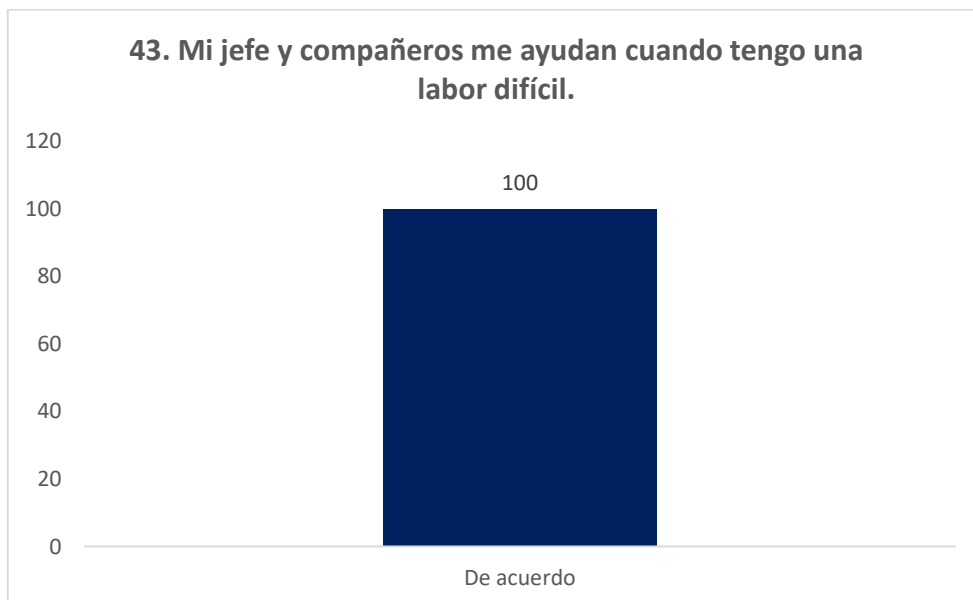


TABLA N° 44: FILOSOFIA ES FACTOR HUMANO

<b>44. filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

En relación a: filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc. El 100% está de acuerdo en el factor humano como filosofía de la institución.

GRAFICO N°44: FILOSOFIA ES FACTOR HUMANO

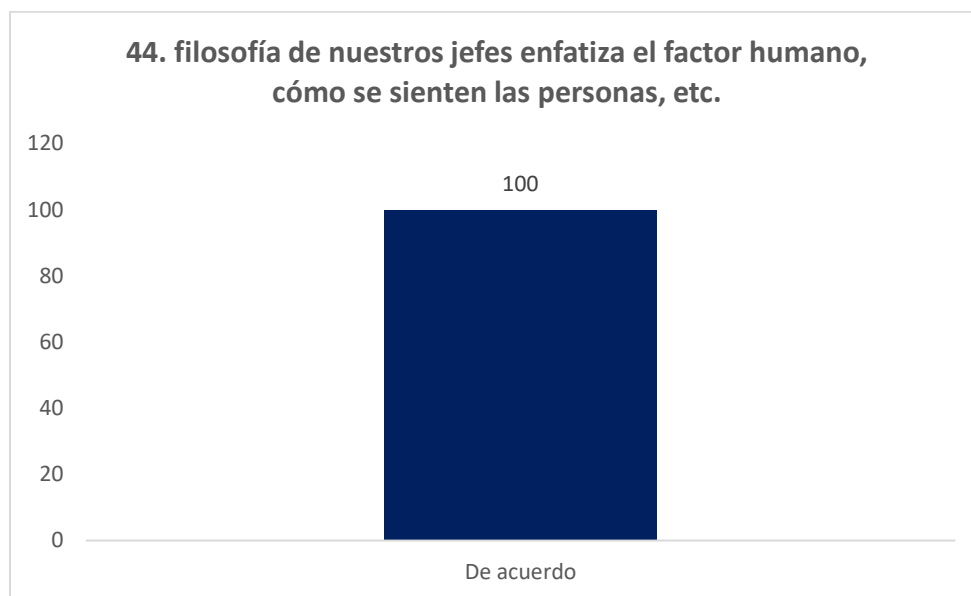


TABLA N° 45: BUENA IMPRESION

<b>45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy en desacuerdo	1	33	33	33
	En desacuerdo	2	67	67	100
	Total	3	100	100	

Consultados: En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. El 67% está en desacuerdo y 33% muy en desacuerdo con la afirmación.

GRAFICO N°45: BUENA IMPRESION

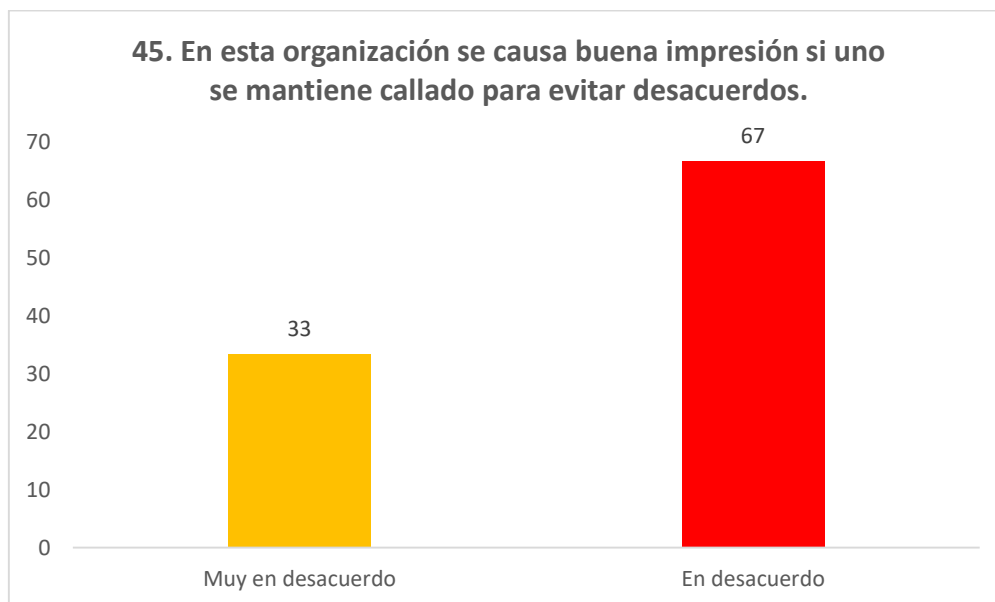


TABLA N° 46: ACTITUD JEFES

<b>46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

Respecto de: La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. El 100% está de acuerdo. La política es solucionar los conflictos laborales.

GRAFICO N°46: ACTITUD JEFES

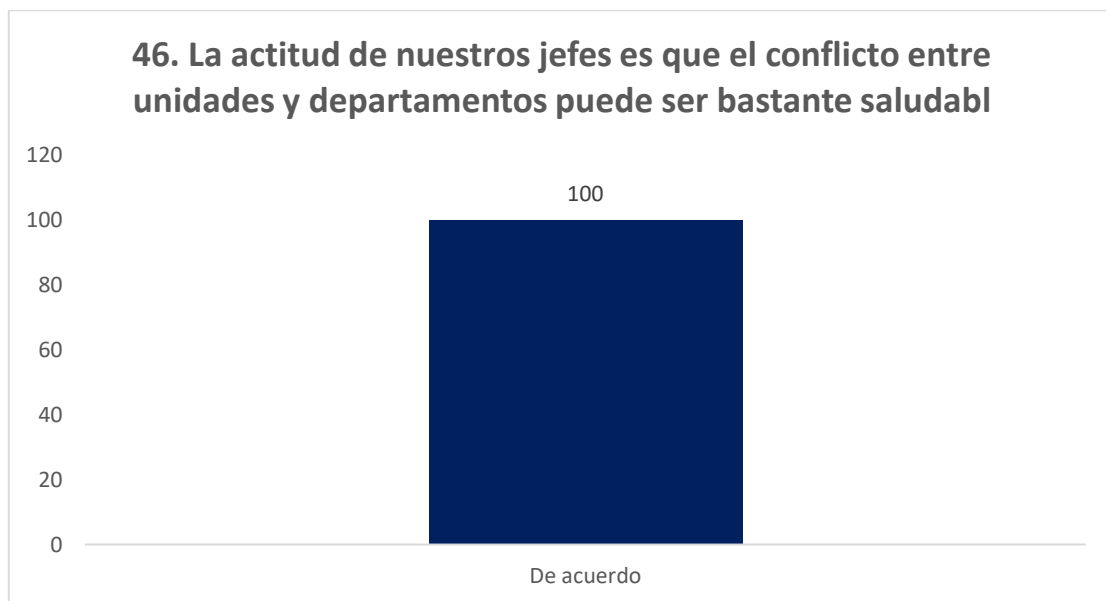


TABLA N° 47: ESTIMULAR DISCUSIONES

<b>47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100	100	100

En relación a: Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos. El 100% están de acuerdo. Existe una buena política institucional al ventilar las discusiones del personal.

GRAFICO N°47: ESTIMULAR DISCUSIONES



TABLA N° 48: DECIR LO QUE PIENSO

<b>48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	2	67	67	67
	Muy de acuerdo	1	33	33	100
	Total	3	100	100	

Consultados respecto a: Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes. El 67% está de acuerdo y 33% muy de acuerdo. Los docentes tienen libertad de expresarse libremente.

GRAFICO N°48: DECIR LO QUE PIENSO

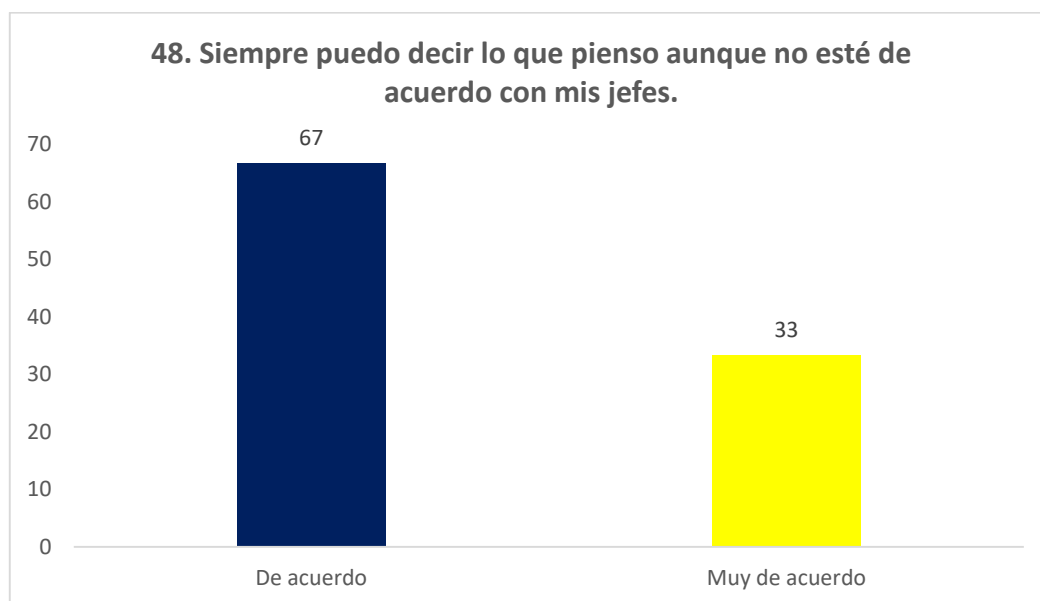


TABLA N° 49: TOMA DE DECISIONES

<b>49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	3	100.0	100.0	100.0

En relación a: Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible. El 100% están de acuerdo.

GRAFICO N°49: TOMA DE DECISIONES

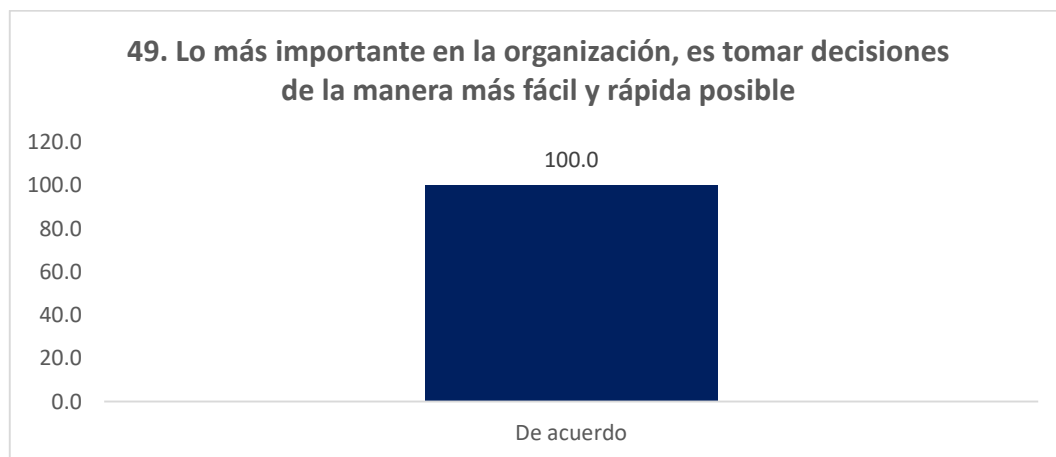


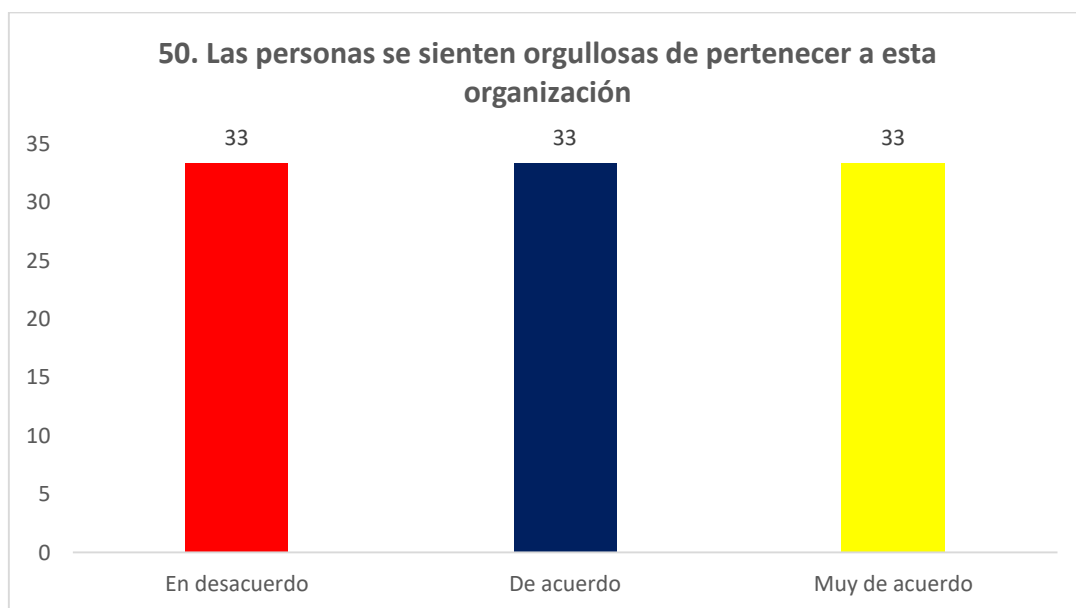
TABLA N° 50: PERTENECER A ORGANIZACION

<b>50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	1	33	33	33
	De acuerdo	1	33	33	67
	Muy de acuerdo	1	33	33	100
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Respecto a: Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización. El 33% está en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente.

Existe un regular porcentaje de docentes que está en desacuerdo.

GRAFICO N°50: PERTENECER A ORGANIZACION



**TABLA N° 51: MIEMBRO DE EQUIPO**

**51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b> En desacuerdo	1	33	33	33
De acuerdo	1	33	33	67
Muy de acuerdo	1	33	33	100
Total	3	100	100	

Preguntados: Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien. El 33% está en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente. Un regular porcentaje no está de acuerdo

**GRAFICO N°51: MIEMBRO DE EQUIPO**

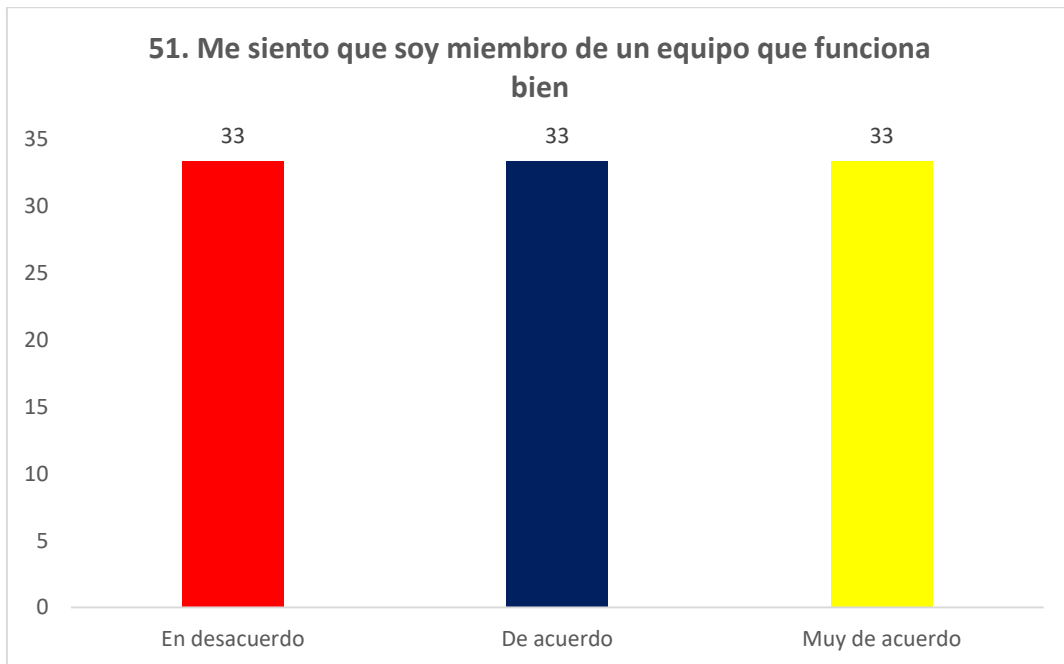


TABLA N° 52: RELACIONES AGRADABLES

<b>52. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	2	67	67	67
	Muy de acuerdo	1	33	33	100
	Total	3	100	100	

Respecto de: Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables. EL 67% está de acuerdo y 33% muy de acuerdo. Las relaciones son agradables entre directivo y docentes.

GRAFICO N°52: RELACIONES AGRADABLES

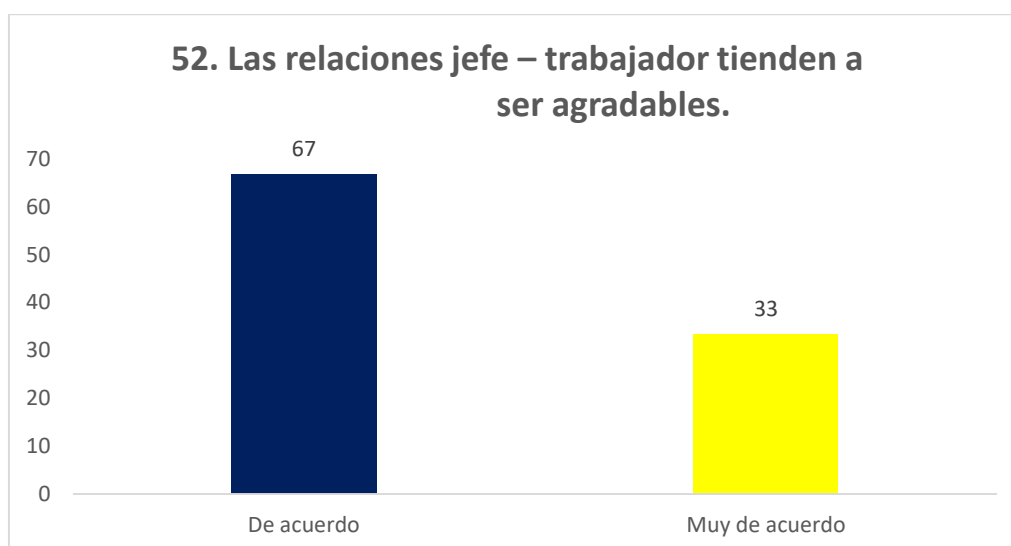


TABLA N° 53: LEALTAD DEL PERSONAL

<b>Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	3	100	100	100

Ante la pregunta: Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización. El 100% está en desacuerdo con la premisa. La percepción de los docentes es que no existe mucha lealtad a la I.E.

GRÁFICO N° 53: LEALTAD DEL PERSONAL

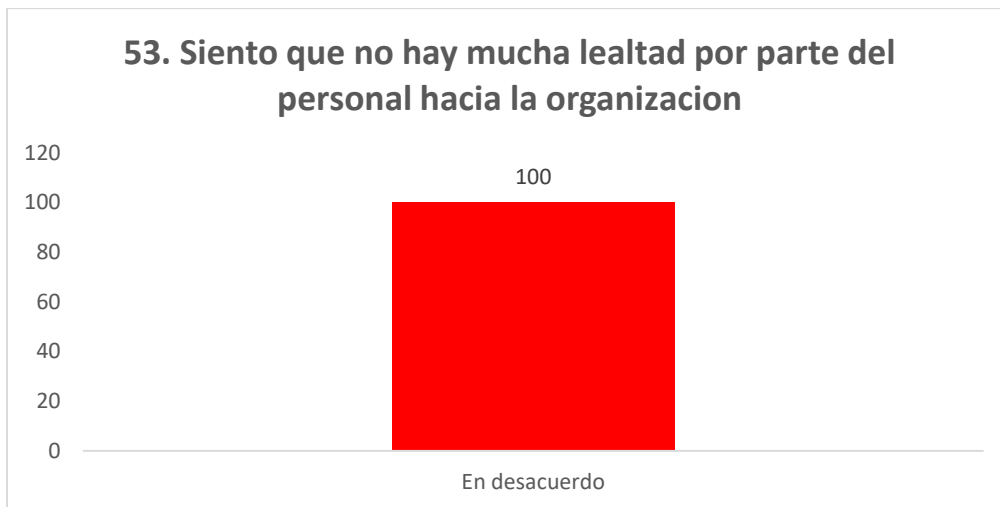


TABLA N° 54: PROPIOS INTERESES

<b>54. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	3	100	100	100

En relación a: En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses. El 100% está en desacuerdo con dicha afirmación.

GRAFICO N°54: PROPIOS INTERESES

