



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**“RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS ACTORES  
EDUCATIVOS Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ÁREAS  
TÉCNICAS” CONGOÑA- HUARMACA”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE  
LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
ESTRATÉGICA**

**AUTORES:**

**Br. RONY MIGUEL ENCALADA GARCIA**

**Br. HEBERT EDUARDO MIJA TIMOTEO**

**LAMBAYEQUE - PERU**

**2019**

**“RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS ACTORES EDUCATIVOS Y  
PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ÁREAS TÉCNICAS” CONGOÑA-  
HUARMACA”**

---

**Br. RONY MIGUEL ENCALADA GARCIA**  
**AUTOR**

---

**Br. HEBERT EDUARDO MIJA TIMOTEO**  
**AUTOR**

---

**M.Sc. MIGUEL ALFARO BARRANTES**  
**ASESOR**

**APROBADO POR:**

---

**Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON**  
**PRESIDENTE**

---

**M.Sc. JOSE WILDER HERRERA VARGAS**  
**SECRETARIO**

---

**M.Sc. ELMER LLANOS DIAZ**  
**VOCAL**

## DEDICATORIA

*Con todo mi amor y afecto a mis padres, hijos y esposa por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, y que gracias a ellos se hizo posible el logro de mis ideales*

**Rony Miguel.**

*Con A Dios, Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mis padres, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

**Hebert Eduardo.**

## AGRADECIMIENTO

A Dios Padre por la fortaleza que nos da para continuar con su obra formativa.

A la Universidad Nacional “Pedro Ruíz Gallo” - Lambayeque, por la oportunidad que brinda al Magisterio Peruano para realizarse profesionalmente.

Al director, docentes y estudiantes de la Institución educativa “Áreas Técnicas” Congoña – Huarmaca, por su profesionalismo y apoyo, en el trabajo realizado.

A todos los compañeros (as) del aula de maestría por su valiosa amistad.

## INDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>13</b>
<b>ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>13</b>
1.1.- Ubicación.....	13
1.1.1.- Antecedentes históricos de la región Piura .....	13
1.1.2.-Contexto sociocultural de la región Piura .....	14
1.1.3.- Antecedentes históricos de la Provincia de Huancabamba .....	15
1.1.4.- Antecedentes históricos del distrito de Huarmaca .....	18
1.1.5.- Institución educativa Áreas Técnicas .....	20
1.2.- Surgimiento del objeto de estudio .....	22
1.3.- Principales manifestaciones y características del objeto de estudio.....	26
1.4.- Metodología de la investigación .....	29
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>32</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>32</b>
2.1.- Antecedentes.....	32
2.1.1.- Internacionales .....	32
2.1.2.- Antecedentes nacionales .....	34
2.2.- Bases Teóricas.....	35
2.2.1.- El liderazgo transformacional de Bernard M. Bass y James Mac Gregor Burns.....	35
2.2.1.1.- Componentes del liderazgo transformacional. ....	37
2.2.2.- Teoría del sistema de administración de Rensis Likert. ....	39
2.2.2.1.- Los sistemas de administración .....	42
2.3.- Bases conceptuales. ....	50
2.3.1.- Definiciones de cultura organizacional .....	50
2.3.2.- Dimensiones de la cultura organizacional.....	51
2.3.3.- Importancia de la Cultura Organizacional.....	53

2.3.4.- Diferencia entre Cultura Organizacional y Clima organizacional .....	54
2.3.5.- ¿Qué es el clima organizacional? .....	55
2.3.6.- Características del clima organizacional .....	57
2.3.7.- Clima organizacional en los contextos educativos.....	59
2.3.8.- El estilo de liderazgo predominante .....	61
2.3.9.- El clima laboral en espacios educativos .....	61
2.3.10.- El Enfoque Gerencial Participativo.....	62
2.3.11.- Definición de liderazgo .....	66
2.3.12.- Liderazgo y trabajo en equipo. ....	67
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>69</b>
<b>RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN...</b>	<b>69</b>
3.1.- Resultados de trabajo de campo.....	69
3.2.- Diseño de la propuesta. ....	74
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>88</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>94</b>

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación denominado “Relaciones interpersonales de los actores educativos y propuesta de mejora del clima organizacional de la institución educativa “Áreas técnicas” Congoña, Huarmaca”, se asume que el clima organizacional es un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Los enfoques sobre clima organizacional varían desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, etc., hasta el rol del director o gerente como emisor de la cultura de las organizaciones, es así que el clima organizacional se reforzará en la medida que los directivos ejecuten y promuevan la aplicación de los valores, creencias, costumbres entre otros aspectos que son comunes para todos los integrantes. El trabajo de investigación es de carácter propositivo, correlacional y no experimental es de carácter propositivo, se sustenta en las siguientes teorías: En el liderazgo transformacional de Bernard M. Bass y James Mc Gregor Burns, y en los sistemas de administración de Rensis Likert. Entre los resultados se tiene sobre el clima institucional, que el 49% manifiesta que cuando emprendemos una acción los directivos siempre nos hacen saber que contamos con su apoyo. El 39% dice, que nuestra historia siempre revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela. Entre las conclusiones se tiene que el plan de estrategias de gestión de liderazgo participativo y de liderazgo transformacional contribuyen a mejorar el clima organizacional en la institución educativa “Áreas técnicas” del centro poblado Congoña, provincia de Huarmaca.

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

## ABSTRACT

In this research paper called "Interpersonal relations of educational actors and proposal for improvement of the organizational climate of the educational institution" Technical Areas "Congoña, Huarmaca", it is assumed that the organizational climate is a pattern of beliefs and expectations shared by The members of the organization. Approaches to organizational climate vary from different cultural manifestations: values, beliefs, rites, stories, etc., to the role of the director or manager as an emitter of the culture of organizations, so that the organizational climate will be reinforced to the extent that executives execute and promote the application of values, beliefs, customs among other aspects that are common to all members. The research work is of a propositive, correlational and non-experimental nature is of a proactive nature, is based on the following theories: in the transformational leadership of Bernard M. Bass and James Mc Gregor Burns, and in Rensis Likert administration systems. Among the results is the institutional climate, which 49% state that when we take action, managers always let us know that we have their support. 39% say that our history always reveals a permanent learning of the members of the school. Among the conclusions is that the participatory leadership and transformational leadership management strategy plan contribute to improving the organizational climate in the educational institution "Technical Areas" of the Congoña populated center, Huarmaca province.

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



## INTRODUCCIÓN

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

Según Rensis Likert (1994) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece cuatro tipos de variables que definen las características propias de una organización de las cuales considera a los sistemas III y IV los más apropiados para poder desarrollar una gestión participativa, consultiva, adecuada. Por otra parte, Méndez Álvarez (2007) dice que el clima organizacional comprende un conjunto de percepciones globales compartidas por los individuos referentes a las dimensiones estabilidad, autorrealización y relaciones que componen el ambiente de trabajo. La cultura es la causa y el clima la consecuencia, ambos fenómenos se complementan. Así mismo, Sonia Palma Carrillo (2011), en su trabajo “Manual de Escala Clima Laboral” manifiesta, que “el concepto cultura derivado de la antropología y la sociología, se vincula a

la acción colectiva de un grupo humano, desarrollado por acciones, decisiones, procedimientos formales e informales que tipifica y explica una serie de comportamientos proyectan una imagen interna y externa que se asocia al éxito organizacional”.

Según Donayre (2009), los problemas referidos al clima laboral en el Perú son tan comunes, principalmente en las organizaciones educativas. Si bien es cierto, la administración educativa está presente en todas las organizaciones educativas, la misma que facilita el cumplimiento de los objetivos educativos, también es necesario contar con la parte pedagógica y clima institucional. En el ámbito nacional en las instituciones educativas se producen cotidianamente problemas entre sus miembros; es decir, el director con los docentes, con los padres de familia. Estos problemas obstaculizan el logro de los objetivos para los que la escuela fue creada lo cual impide alcanzar o mejorar la calidad educativa. Es difícil encontrar directores líderes, debido a que su tarea es la de obedecer y lograr que su personal se adhiera a los cambios, independientemente de su acuerdo o desacuerdo con los mismos; agregado a esto, es el exceso de tareas administrativas que deben de cumplir.

Estudios realizados por J. Fuentes y A. Mendiola de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2011) en seis centros educativos del nivel primario y secundario en los distritos de San Martín de Porres y en Comas (Lima), ponen en evidencia que en las instituciones educativas investigadas existen decisiones verticales en función de grupos allegados a los directivos; que los docentes son tratados sin equidad; que las relaciones interpersonales, no son bondadosas ni respetuosas; que son grandes las indiferencias y la poca participación del personal docente en las actividades previstas para el año escolar; que no existe una comunicación fluida y oportuna, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás; que existe

desinterés e incumplimiento de obligaciones formales como la entrega de carpeta pedagógica a destiempo.

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

El **problema** planteado en la presente investigación fue la siguiente: ¿De qué manera, las relaciones interpersonales de los actores educativos contribuyen a mejorar el clima organizacional de la institución educativa “Áreas técnicas” Congoña, Huarmaca? El **objeto de estudio** considerado es el proceso de gestión en relación con el clima organizacional. Y el **campo de acción** quedo establecido en relaciones interpersonales de los actores educativos de la institución educativa “Áreas técnicas” Congoña.

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

**El objetivo general**, fue: Diseñar estrategias de gestión de liderazgo participativo y liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en la institución educativa “Áreas técnicas” del caserío de Congoña, distrito de Huarmaca.

## **Objetivos específicos**

- Desarrollar un diagnostico situacional en los docentes para conocer las características que presentan en su clima organizacional
- Fomentar la motivación institucional potenciando una relación de interdependencia entre los docentes a través de la cual los éxitos académicos e institucionales sean sentidos por el equipo de trabajo como triunfos propios, conjugando de esta manera las finalidades de ambos.
- Incentivar el desempeño laboral y el desarrollo de iniciativas de los docentes de la institución.
- Fomentar las relaciones interpersonales y la comunicación entre los docentes, a fin de incentivar la participación y la toma de decisiones grupal, con la intención de compartir conocimientos que permitan enfrentar situaciones institucionales determinadas.

La **hipótesis** planteada consiste en: Si se diseñan estrategias de gestión de liderazgo participativo y liderazgo transformacional sustentadas en el liderazgo transformacional de Bernard M. Bass y James Mc Gregor Burns, y en los sistemas de administración de Rensis Likert; entonces es posible mejorar el clima organizacional en la institución educativa “Áreas técnicas” del caserío de Congoña, distrito de Huarmaca.

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

**Los autores**

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

En este primer capítulo se propone una descripción del distrito de Huarmaca en sus aspectos históricos, climatológicos, socio-económicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo región Piura](http://www.turismo-region-piura.org); así mismo, se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

#### **1.1.- Ubicación.**

La institución educativa “Áreas técnicas” está ubicada en el caserío de Congoña, del distrito de Huarmaca; provincia de Huancabamba, región Piura.

##### **1.1.1.- Antecedentes históricos de la región Piura**

Los primeros habitantes de Piura, llegaron a su territorio hace más o menos 8 mil años. Según vestigios, debió haber sido un pueblo pescador. Con el paso del tiempo y el crecimiento de su población, algunos fueron emigrando y formando a su vez otras naciones como Los Tallanes, considerados los mejores navegantes del antiguo Perú; Los Vicús, que han dejado muestras de su fina cerámica y Los Huancabamba, sometidos por los Incas al mando de Túpac Yupanqui, luego de sanguinarios combates. Otros historiadores nos dicen que Los tallanes o yungas, llegaron de la sierra y con el tiempo, se desarrollaron hasta formar la cultura Vicús; que fue sometida por los Mochicas.

El año 1532, Francisco Pizarro en su búsqueda por un lugar aparente para establecerse, llega al Valle de Tangará, ubicado a orillas del Chira, donde funda, el 15 de julio del mismo año, la primera ciudad española erigida en el Perú, llamándola San Miguel de Piura. Según los cronistas de la época, los españoles se llevaron una sorpresa al encontrar que era una mujer la que gobernaba la zona; quien los invitó a una ceremonia

especial, durante la que se elegirían a sus nuevos cónyuges, escogidos entre los jóvenes más agraciados y valientes del pueblo.

### **1.1.2.-Contexto sociocultural de la región Piura**

El departamento de Piura se localiza al noroeste del Perú. Debido a la presencia de la cordillera andina y las cordilleras marinas de Humboldt y el Niño, su clima es subtropical, cálido y húmedo. La temperatura media es de 24 grados centígrados. Limita por el norte con Tumbes; por el noreste con Ecuador; por el este con Cajamarca y Ecuador; por el sur con Lambayeque, y por el oeste con el océano Pacífico. Tiene una superficie: 35,892 kilómetros cuadrados, cuenta con una población: 1`467,538 habitante, su capital es la ciudad de Piura.

Su producción Agropecuaria es el algodón pima, sorgo, arroz, maíz amarillo, maíz amiláceo, café, plátano, limón, frijol, trigo, cebada, soya, papa, yuca, mango y otros frutales. Producción Minera: potasio, cobre, plomo, plata, carbón azufre, bentonita y baritina. Avicultura: Piura es el cuarto departamento productor de aves. Producción Pesquera: principalmente se destina a la producción de harina de pescado. Producto Bruto Interno: 5,941 millones de nuevos soles.

El aporte de Piura a la producción nacional, según cifras del INEI, es de 4,4 por ciento del producto. No obstante, la importancia relativa de esta región es mayor en el caso de algunos sectores como pesca, con una contribución de 43,7 por ciento; agricultura, con 5,5 por ciento y manufactura, con una participación de 6,8 por ciento. En la estructura productiva departamental, la industria manufacturera es el sector que mayor peso tiene con 22,9 por ciento del total. Sus ramas más importantes son refinería de petróleo y procesamiento pesquero, aunque igualmente destaca la producción de aceites comestibles, conservas y empaques de productos agroindustriales e hilados de algodón.

El crecimiento económico sostenido de los últimos años se ha reflejado en una disminución de la pobreza y en mejoras en las condiciones de vida de la población. Sin embargo, falta todavía un largo camino por recorrer para lograr la inclusión social y superar las condiciones de pobreza, así como para articular la acción estatal en un conjunto de políticas sociales sostenibles. El país se ha trazado objetivos prioritarios en el campo social que deben ser alcanzados en el mediano plazo y las acciones que ejecuten las regiones para lograr dichos objetivos son de vital importancia. Los objetivos del gobierno en pobreza y nutrición son reducir la incidencia de pobreza nacional del 44,5 por ciento en el 2006 a 30 por ciento, con énfasis especial en el área rural, y reducirá desnutrición crónica de 25,4 por ciento<sup>1</sup> a 16 por ciento. Asimismo, erradicar la pobreza extrema y el hambre, reducir la mortalidad materna infantil y lograr la educación primaria universal es, entre otros puntos, parte del compromiso del Perú con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

### **1.1.3.- Antecedentes históricos de la Provincia de Huancabamba**

La provincia de Huancabamba es una de las ocho que conforman la región Piura bajo la administración del Gobierno Regional de Piura al norte del Perú. Limita por el norte con la República de Ecuador; por el este con el departamento de Cajamarca; por el sur con el departamento de Lambayeque; y, por el oeste con la provincia de Morropón y la provincia de Ayabaca. Se afirma que se desarrolló principalmente a lo largo y ancho del valle interandino formado por el río Huancabamba, como lo demuestran los restos y vestigios arqueológicos diseminados en este territorio. El templo de los jaguares en Mitupampa, el cementerio pre-inca de Maray-pampa y la ciudad de Huarmichina en los límites de Jaén, últimamente descubiertos por el arqueólogo italiano Mario Polia, confirman la tesis de Julio C. Tello acerca del origen amazónico de esta

cultura. Tanto la industria lítica como la metalúrgica, arquitectura y alfarería fueron de conocimiento de los más antiguos pobladores de este valle, que, ya en el Horizonte Intermedio Temprano, alrededor del año 800 d.c. tenían un activo templo de culto a los jaguares, pequeño centro de poder en Mitupampa, distrito de Sondorillo.

Alrededor de 1480 el inca Túpac Yupanqui conquista la provincia y borra el culto a los jaguares, y las costumbres de los huancapampas son reemplazadas por nuevas formas de vida que implantan los mitimaes o colonizadores incaicos, fundando Caxas y Huancabamba y haciendo de esta provincia una de las más grandes y mejores que hubo en el incanato.

A mediados de octubre de 1532 se produce el primer encuentro de los conquistadores españoles con las dos primeras ciudades Andinas: Caxas y Huancabamba, a través de la avanzada de Hernando de Soto, la misma que encuentra el gran camino del inca que pasando por estas poblaciones unía Quito a Cusco, grandes edificios de la piedra labrada, caños y acequias de agua, depósitos para las huestes de Atahualpa, y un Ajllahuasi o casa de Vírgenes del sol con 5000 doncellas. Producida por la conquista española los indios huancabambinos fueron repartidos en encomiendas y parcialidades las mismas que dieron origen a las comunidades de indígenas: Cabeza, segunda, Quispampa, Huarmaca y forasteros.

### **Aspectos socioculturales de la Provincia de Huancabamba.**

La provincia de Huancabamba está dividida por ocho distritos: Huancabamba, Canchaque, Huarmaca, El Carmen de la Frontera, Lalaquiz, San Miguel de El Faique, Sondor y Sondorillo.





La provincia de Huancabamba se encuentra entre las vertientes Oriental y Occidental de la Cordillera de los Andes, en los paralelos 4°51'19" y 5°52'41" de Latitud Sur, y entre 79°13'10" y 79°27'30" al Oeste del Meridiano de Greenwich. Huancabamba, es una provincia serrana y fronteriza de la Región y Departamento de Piura; se encuentra a 214 km. al sur-oeste de la ciudad de Piura. Su Capital es la Ciudad de Huancabamba y política y geográficamente tiene ocho distritos. El distrito de Huancabamba cuenta con un clima variable, las precipitaciones lluviosas suceden principalmente en el periodo enero – abril, que corresponden al “invierno local”, en donde algunas trochas carrozables del distrito se vuelven intransitables por el fango que se acumula debido a las tormentosas lluvias que se producen, siendo en los otros meses del año poco frecuentes, originando así un clima templado y acogedor.

La agricultura, es la actividad predominante en la provincia, los cultivos se han ido conformando como un régimen agrario y un paisaje rural. En la Provincia de Huancabamba existen aproximadamente 217,493 has., dedicadas a la actividad agropecuaria, de éstas, 58,446 has. se utilizan

para el uso agrícola (56.5% de secano y 43.5% bajo riego) y 159,046 has para uso no agrícola (79.5% de pastos naturales, 14.8% a bosques y montes, 5.6% a otra clase de tierras. La ganadería, se da a través de la crianza de ganado vacuno, ovino, porcino, caprino y equino de los cuáles el poblador obtiene materia prima para la industria y proveerse de alimentos; también a través de esta actividad se va a beneficiar económicamente para satisfacer sus necesidades.

#### **1.1.4.- Antecedentes históricos del distrito de Huarmaca**

El Distrito de Huarmaca fue creado de manera indirecta mediante Ley de Creación del 8 de octubre de 1840, firmado por el Presidente de la República Agustín Gamarra y el Ministro de Estado en el despacho de Hacienda, Ramón Castilla y Marquezado.

El distrito es famoso por la descripción de Raimondi en relación con el nacimiento del río Piura, conocido poéticamente como “El Veleidoso Hijo de Huarmaca”. Del origen del nombre según Monseñor Justino Ramírez, citando a Paz Soldán dice que el vocablo “Huarmaca” proviene del quechua y significa “Hijo”, “Muchacho”.

En el Distrito de Huarmaca se puede apreciar la producción del suelo como potencial de economía y las incidencias que sobrevienen como consecuencia de las alteraciones climáticas y es el hombre un factor determinante de la producción.

Es así como el Distrito de Huarmaca es productor de bienes que favorecen a sus habitantes en el abastecimiento de los medios de subsistencia de mayor o menor escala.

La producción está comprendida en los tres grandes grupos de seres naturales.

En el reino animal, produce vacunos, ovinos, caprinos, porcinos, equinos, asnos, mulas, cuyes y aves de corral. La fauna silvestre está representada por venados, pumas, zorros, gato montés, ardillas, sajinos, armadillos, osos negros, osos hormigueros, conejos, pavos de monte, palomas, pájaros cantores y de vistosos colores, ofidios, batracios, cangrejos y peces de río, así como multitud de insectos.

En el grupo de los vegetales produce cereales y legumbres, tubérculos, plantas de adorno, medicinales, tintoreras y textiles. En el reino mineral existe una gran variedad de rocas que producen materiales de construcción y alfarería. Los análisis de rocas arrojan como resultado la existencia de fierro, cobre, plomo, aluminio, bórax y un 50 % de níquel. La producción en el distrito de Huarmaca está supeditada a la acción del clima, siendo el agente esencial la lluvia los recursos hídricos los cuales son reducidos no permitiendo irrigar mayor expansión de terreno. Está perfectamente delimitado por accidentes naturales inalterables entre los territorios de las jurisdicciones vecinales y el antiguo distrito de Huarmaca

### **Aspectos socioculturales del distrito de Huarmaca**

El distrito de Huarmaca es uno de los ocho distritos que conforman la provincia de Huancabamba, ubicada en el departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno regional de Piura, en el norte del Perú. Limita por el norte con los distritos de Sondorillo y San Miguel del Faique; por el este con los distritos de San Felipe y Sallique (Provincia de Jaén); por el oeste con el Distrito de Salitral (provincia de Morropón y Olmos); y, por el sur con los distritos de Olmos, Motupe y Cañaris.

La capital de Huarmaca, así mismo cuenta con 205 centros poblados según el censo de 1993, su población total es de 38 102 habitantes, 1 184 son de la zona urbana y 34 081 pertenecientes al área rural; y su densidad poblacional es de 19,6 hab/km<sup>2</sup>. El Distrito de Huarmaca según el INEI del 2005 cuenta con una superficie territorial de 1 908,22 km<sup>2</sup>, que

representa el 44,95 % del total del territorio de la provincia de Huancabamba, siendo el distrito de mayor extensión de la Provincia. Sin embargo, la Municipalidad en su estudio de re-delimitación considera una extensión territorial aproximada de 2 295,9 km<sup>2</sup>, su espacio se ve cubierto de bosques y matorrales, denominados subhúmedos, húmedos (h), Bosque Seco de valles interandinos (límite con Jaén), Bosque seco tipo sabana y bosque seco de montaña (límite con olmos).

El distrito es famoso por la descripción de Raimondi en relación con el nacimiento del río Piura, conocido poéticamente como “El Veleidoso Hijo de Huarmaca”. Del origen del nombre según Monseñor Justino Ramírez, citando a Paz Soldán dice que el vocablo “Huarmaca” proviene del quechua y significa “Hijo”, “Muchacho”. En el Distrito de Huarmaca se puede apreciar la producción del suelo como potencial de economía y las incidencias que sobrevienen como consecuencia de las alteraciones climáticas y es el hombre un factor determinante de la producción.

Es así como el Distrito de Huarmaca es productor de bienes que favorecen a sus habitantes en el abastecimiento de los medios de subsistencia de mayor o menor escala. La producción está comprendida en los tres grandes grupos de seres naturales. En el reino animal, produce vacunos, ovinos, caprinos, porcinos, equinos, asnos, mulas, cuyes y aves de corral. La fauna silvestre está representada por venados, pumas, zorros, gato montés, ardillas, sajinos, armadillos, osos negros, osos hormigueros, conejos, pavos de monte, palomas, pájaros cantores y de vistosos colores, ofidios, batracios, cangrejos y peces de río así como multitud de insectos.

#### **1.1.5.- Institución educativa Áreas Técnicas**

La institución educativa “Áreas Técnicas” está ubicada en el caserío de Congoña, perteneciente al distrito de Huarmaca, Provincia de

Huancabamba, Región Piura. Siendo una de las más antiguas del ámbito rural de Huarmaca, se dio inicio como centro educativo de gestión comunal (CEGECOM), bajo la dirección del profesor Agapito Yajahuanca Flores, funcionando a partir del mismo año.



**Institución educativa Áreas Técnicas. Caserío Congoña**

### **Antecedentes históricos de la Institución educativa**

En 1991 fue creada con R. M. N° 1173 del 14 de junio de 1991 con la denominación de centro educativo secundario Áreas Técnicas San Martín –Congoña y en la actualidad recibe el nombre de I.E “Áreas Técnicas”-Congoña. Esta institución educativa se encuentra dedicada a la formación y preparación de varones y mujeres en el área humanística y laboral. La población escolar que atendemos en nuestra institución educativa procede principalmente de los caseríos de Succhapampa de Congoña, Cruz chiquita, Rocoto, San Miguel de Uchupite, Ramos, Santa Cruz de Cría, y el sauce. En la actualidad cuenta con local propio ubicado en el caserío de Congoña, con una extensión total de 4922.82m<sup>2</sup>, con un área construida de 669.92 m<sup>2</sup>.

## **1.2.- Surgimiento del objeto de estudio**

El clima laboral se ha venido abordando principalmente desde perspectivas administrativas o de gestión en general, sin embargo, en los últimos años se ha ido ampliando hacia el campo educativo, considerando la participación y el clima organizacional como actitudes que interactúan en una organización educativa de manera recíproca que a su vez reflejan los valores y objetivos de la vida cotidiana en la escuela, aportando significativamente a los logros educativos. Se puede decir que existe un conjunto de causales para que los miembros de una institución educativa sostengan un compromiso con la organización, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. (Chiavenato 2005) y a su vez se puede decir que las organizaciones dependen del estado emocional, del compromiso de sus miembros.

El estudio de clima laboral surgió desde mediados del siglo XX. Apareció como parte de la antropología, pero fue introduciéndose en el campo de la administración más aún porque como todo ente tiene sus propias costumbres, creencias, ritos que son compartidos entre todos los miembros de la organización. Asimismo, dicho concepto tenía el objetivo de mejorar la productividad, es así que Cújar, Ramos, Hernández y López (2013:351) coinciden en señalar que “el concepto de clima laboral influye en la productividad, por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores”; en tal sentido, se entiende que si la organización tiene una mejor cultura entonces producirá más, por ende, la organización alcanzará sus objetivos.

Es necesario mencionar que los estudios en educación sobre el clima laboral reconocen la gran importancia del llamado “capital humano” como principal ventaja competitiva y que las instituciones educativas exitosas

han basado su estrategia de crecimiento en el desarrollo de su gente y los valores humanos, conformando equipos motivados, involucrados y comprometidos con la filosofía de la organización, donde el clima laboral se convierte en uno de los elementos de diferenciación (satisfacción, entusiasmo, motivación, etc.) y a su vez es uno de los factores que más aporta al logro de mejores resultados en una escuela.

Este conjunto de variables que incide en la forma como los docentes perciben y se sienten en relación a su trabajo y a las circunstancias en las cuales lo llevan cabo, si reaccionan con agrado, rebeldía, frustración, indiferencia o angustia ante un estilo de supervisión más autoritario o más permisivo; así como el estilo de gestión, las que han marcado el tipo de clima laboral que se vive en las instituciones educativas. Panorama que según Eslava (2009) es percibido directa o indirectamente y tiene repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en las relaciones docentes con sus superiores con sus colegas e incluso con su familia. La institución en estudio

Medina, Trasfi, Armenteros y Reyna (2014:497) por otra parte, hacen énfasis en que “el clima es un conjunto aprendido de creencias, valores y conductas que se aceptan como suficientemente satisfactorias como para transferirse a las nuevas generaciones”; es decir, al clima la consideran como la sumatoria de las creencias, valores y conductas que son aceptadas por el grupo humano además que permiten lograr la satisfacción, más aún la cultura es transferible de generación en generación. Medina (2014) amplía el concepto de clima laboral, y se remonta al momento de la creación de la organización al sostener que, en una organización, la cultura podría comenzar a formarse cuando los primeros miembros enfrentan los retos iniciales de asegurar la fundación de aquella, de crear el producto, de distribuirlo a los clientes, etcétera. Los pioneros (o primeros líderes) casi siempre tienen un conjunto de creencias

que guían sus conductas y sus elecciones. En general, las decisiones y las prácticas iniciales se conservan mientras funcionan. Éste es el motivo por el cual los pioneros tienen una influencia tan significativa en la justa naturaleza de la cultura de una compañía. Las creencias, los valores y las conductas que son exitosos se enseñan a los nuevos participantes.

Medina (2014:497) sostiene que, en una organización, los nuevos integrantes son las contrataciones recientes. Por lo tanto, para los nuevos miembros la cultura es algo que se aprende, no algo que se hereda. En consecuencia, la cultura es aquella que se da desde la etapa inicial de la organización, son los creadores de la misma, además quienes establecen sus propias costumbres, creencias, ritos, formas de actuar y compartir con los demás miembros de la organización, desde luego que dichas costumbres se han de transmitir periodo a periodo y deben de ser aprendidos por los nuevos integrantes.

Schwartz & Davis, (1981:33), por su lado manifiestan que el clima laboral está asociado a la cultura organizacional como un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización” Como sabemos, los enfoques sobre cultura organizacional varían desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, etc., hasta el rol del director o gerente como emisor de la cultura de las organizaciones” (Cújar 2013:351), es así que la cultura organizacional se reforzará en la medida que los directivos ejecuten y promuevan la aplicación de los valores, creencias, costumbres entre otros aspectos que son comunes para todos los integrantes.

Así también, Armengol (2001:33) amplía el concepto al decir que cultura organizacional es compleja porque: Nos encontramos con dos escuelas de pensamiento cultural que han influido en el pensamiento en este concepto: una se basa en lo que se puede observar directamente de los



miembros de la comunidad, es decir sus patrones de conducta, lenguaje y uso de objetos materiales, la otra escuela prefiere referirse básicamente a cuales son los hechos que comparten en la mente de los miembros de una comunidad, es decir sus creencias, valores y otras ideas importantes que puedan tener en común. Por consiguiente, el clima laboral se comprende desde dos aristas que son las conductas observables y las creencias, culturas, entre otros que son compartidos por los miembros de la organización, es decir la medición de la cultura es amplia porque implica la percepción y observación.

Por su lado, Rodríguez (2009) resume en que el clima laboral es el conjunto de creencias, símbolos, estructuras, modelos, representaciones que han sido aceptadas por el grupo humano y más aún son practicadas por todos, sin embargo, en gran medida es responsabilidad del directivo que se cumpla. Sin embargo, el concepto ha ido evolucionando y es así que Hernández y Mendoza (2013:185) lo clasificaron en tres grupos el primero se caracteriza por los símbolos, creencias, paradigmas, mientras que el segundo grupo corresponde a normas y valores, el tercer grupo se refiere a la filosofía, ambiente”, en tal sentido dicha clasificación es importante porque permite tener claro que el estudio de la cultura organizacional implica factores que no son los clásicos.

Según la UNESCO (1982:32), la cultura es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. Ello engloba además de las Artes y las Letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las conciencias. De otra parte, Chiavenato (1989:32) presenta la cultura organizacional como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”. Y según Koontz H. (1994:87) la cultura organizacional es el padrón de comportamiento social, creencias compartidas y valores comunes de los

miembros. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos y patrones de comportamiento a lo largo de cierto periodo, lo que significa que la cultura de una Organización es bastante estable y no cambia con rapidez

En el campo educativo, el clima laboral atañe como perciben los docentes sus características, es decir, la cultura es un término descriptivo. Esto es importante porque así se distingue esta idea del concepto de satisfacción laboral. En la investigación de la Cultura Organizacional se ha tratado de medir cómo ven los docentes a su organización. ¿Fomenta el trabajo en equipo? ¿Premia las innovaciones? ¿Reprime la iniciativa? Al respecto, Vroom, V. H. (1973:66 - 80) sostiene que una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante. Es esta visión amplia de la cultura la que da a la organización su personalidad distintiva.

### **1.3.- Principales manifestaciones y características del objeto de estudio.**

Según Donayre (2009), los problemas referidos al clima laboral son tan comunes, principalmente en las organizaciones educativas. Si bien es cierto, la administración educativa está presente en todas las organizaciones educativas, la misma que facilita el cumplimiento de los objetivos educativos, también es necesario contar con la parte pedagógica y clima institucional. En el ámbito nacional en las instituciones educativas se producen cotidianamente problemas entre sus miembros; es decir, el director con los docentes, con los padres de familia. Estos problemas obstaculizan el logro de los objetivos para los que la escuela fue creada lo cual impide alcanzar o mejorar la calidad educativa. Es difícil encontrar directores líderes, debido a que su tarea es la de obedecer y lograr que su personal se adhiera a los cambios, independientemente de su acuerdo o desacuerdo con los mismos; agregado a esto, es el exceso de tareas administrativas que deben de cumplir.

Estudios realizados por J. Fuentes y A. Mendiola de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2011) en seis centros educativos del nivel primario y secundario en los distritos de San Martín de Porres y en Comas (Lima), ponen en evidencia que en las instituciones educativas investigadas existen decisiones verticales en función de grupos allegados a los directivos; que los docentes son tratados sin equidad; que las relaciones interpersonales, no son bondadosas ni respetuosas; que son grandes las indiferencias y la poca participación del personal docente en las actividades previstas para el año escolar; que no existe una comunicación fluida y oportuna, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás; que existe desinterés e incumplimiento de obligaciones formales como la entrega de carpeta pedagógica a destiempo. J. Fuentes y A. Mendiola (2011) dicen que para fortalecer a las instituciones es necesario que los agentes de la educación entiendan con claridad que las relaciones interpersonales, la comunicación y sobre todo el clima laboral son temas en los que se debe fortalecer con mayor intensidad para lograr una institución de calidad. Como ya se ha comprobado, en muchas experiencias educativas, la educación no es solo del docente es más bien de toda la comunidad educativa.

Francisco Pacheco y Dina Mamani (UNA, 2011) por su lado manifiestan que el ambiente laboral de las instituciones educativas secundarias estatales del distrito de Ayaviri- Puno no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose por parte de los directivos la falta de percepción en relación con su rol de líderes institucionales, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un director para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima laboral favorable que sea democrático participativo.

En casi la totalidad de instituciones del Perú, se observan conflictos entre sus actores educativos; generando rupturas en las relaciones humanas, que obstaculiza realizar mejoras en busca de la calidad educativa, lo que genera un clima institucional inadecuado. Son los directivos, como líderes de sus instituciones, los llamados a generar climas favorables de trabajo, pero no lo hacen por su falta de preparación tal como lo plantea Fernández (1992), al afirmar que "la gerencia educativa está en manos no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar las escuelas básicas" entendiéndose a los directivos como gerentes de las instituciones educativas.

En lo que concierne a la institución educativa "Áreas Técnicas" Congoña –Huarmaca, se puede percibir que las relaciones interpersonales entre los docentes son en algunos momentos ásperas y regidas por un marco de apariencia formal, con marcado individualismo, y escasa identificación institucional; existe escasa cultura de colaboración y participación docente en las actividades institucionales, se percibe indiferencia por los problemas y necesidades institucionales, sean éstos académicos, de gestión, políticos, etc.; la gestión institucional tiene una tendencia al centralismo con escasa participación docente en la toma de decisiones institucionales. Se observa en los docentes rasgos de individualismo y poca predisposición para realizar un trabajo colegiado con sus compañeros (as) en la institución. Los docentes casi siempre están viendo la debilidad de sus colegas e incluso se burla de ellos (as) por su manera de hablar, caminar, e incluso llegan a ponerles sobre nombres. Se evidencia continuas discusiones entre los docentes y en algunas oportunidades con el director, que afectan a toda la comunidad educativa; estas discusiones se suscitan durante la formación que realizan los estudiantes todos los días de la semana o cuando se les asigna realizar alguna comisión de trabajo. Se evidencia una débil comunicación entre los docentes y el director; situación que se extiende a los estudiantes y

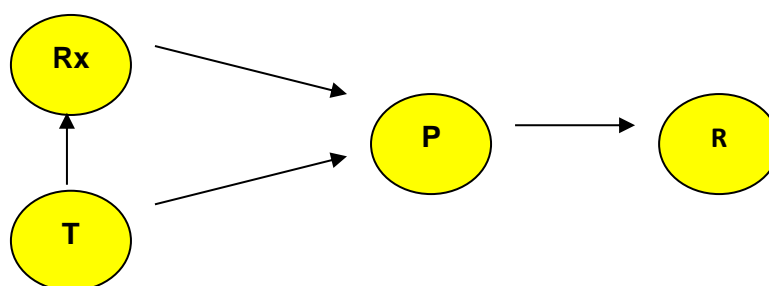
padres de familia. No se realizan en la Institución Educativa jornadas de reflexión, para analizar los puntos críticos de la gestión y los resultados de las actividades de aprendizaje realizadas durante el año escolar. Se evidencia rasgos de autoritarismo por parte del director encargado de la Institución educativa, quien muchas veces, toma decisiones sin consultar a sus docentes o a los integrantes del CONEI. No se evidencia trabajo de los documentos de Gestión de la Institución Educativa; pues, las jornadas pedagógicas y de reflexión dispuesta según norma técnica no se cumplen.

Los factores descritos anteriormente, ponen en evidencia que existe entre los actores educativos; principalmente entre los docentes, un resquebrajamiento de las relaciones interpersonales como principal dimensión del clima organizacional.

#### 1.4.- Metodología de la investigación

##### Diseño de la investigación.

La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Básica, de Tipo Propositiva, correlacional y no experimental. De acuerdo a la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal.



##### Leyenda:

**Rx:** Relaciones interpersonales de los Actores Educativos

**T:** Modelo teórico.

**P:** Clima organizacional

**R:** Realidad transformada esperada.

### **Población y muestra**

La población muestral de estudio está constituida por los 23 docentes de la Institución Educativa “Áreas Técnicas” Congoña, del distrito Huarmaca.

**Unidad de Análisis:** Docentes de la Institución Educativa Áreas Técnicas” (N=n).

### **Métodos y procedimiento para la recolección de datos.**

Para el procesamiento de los datos se utilizó un plan de análisis estadístico descriptivo, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentual. Se utilizó el método deductivo, así como el método descriptivo de encuestas ya que a través del método descriptivo se estudia las variables en su estado actual en su forma natural. Sánchez y Reyes (2006) al respecto manifiestan que el método descriptivo, además describe, analiza e interpreta sistemáticamente un conjunto de fenómenos y sus variables que les caracterizan de manera tal como se dan en el presente. Además, se toma en cuenta procedimientos de observación indirecta tales como la aplicación de cuestionarios para medir y evaluar las variables motivo de estudio. A través de la encuesta se recogió información acerca de las variables mencionadas

### **Técnica de gabinete:**

Esta técnica hace posible aplicar instrumentos para la recolección de Información para dar solidez científica a la investigación, utilizando para ello el fichaje de documentos, información obtenida de trabajo de campo.

### **Fichas Textuales:**

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

### **Fichas de Resumen:**

Es la que se empleó para sintetizar una parte de un libro o su totalidad.

**Guía de análisis documental.** - Este instrumento fue de mucha utilidad para anotar la información de normas, libros, revistas, Internet y otras fuentes

**Ordenamiento y clasificación.** - Esta técnica se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.

**Análisis estadístico de los datos**

Para el procesamiento de los datos se utilizaron un plan de análisis estadístico descriptivo, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales. Se empleó el análisis de frecuencia, cuadros estadísticos, media aritmética.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera como aportes teóricos relacionados con las variables: Relaciones interpersonales de los Actores Educativos y el clima organizacional; a las siguientes teorías: El liderazgo transformacional de Bernard M. Bass y James Mac Gregor Burns, Los sistemas de administración de Rensis Likert

#### **2.1.- Antecedentes**

##### **2.1.1.- Internacionales**

**Younes** (2015) En su tesis titulada “Rasgos de personalidad, estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y su relación con el clima social de trabajo, percibida por el personal del instituto politécnico de la salud “Luis Felipe Moncada” Polisal, unan-Managua, Nicaragua. Esta investigación se realizó con el objetivo de analizar los rasgos de personalidad, el estilo de liderazgo transformacional y su relación con el clima social del trabajo en un grupo de directivos y docentes del POLISAL. El enfoque de la investigación es cuantitativo, de tipo descriptivo, correlacional y transversal. Existe relación significativa entre los cinco rasgos de personalidad y el estilo de liderazgo Transformacional. También existe relación significativa entre el estilo del liderazgo y algunas dimensiones del clima social. Pero hay diferencia significativa entre la percepción de los líderes y el personal docente y administrativo respecto a algunas dimensiones del clima social de trabajo, estilo transformacional y estilo Transaccional. De acuerdo a los resultados se brindan recomendaciones al equipo de rectoría y directivos del POLISAL y se diseña una propuesta de plan de capacitación para el desarrollo de habilidades del liderazgo transformacional del equipo directivo.



**Mayor** (2012)” Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del municipio Mara”. La siguiente investigación tuvo como propósito analizar la relación entre Clima Organizacional y Liderazgo de los directivos en instituciones del municipio Mara, las teorías se fundamentaron en autores como Bass y Avolio (2004), Guerra (2008), Davis (2004), Bass (2004), entre otros y en relación al Clima Organizacional Robbins y Coulter (2005), Chiavenato (2008) entre otros. Los resultados develan una presencia en las instituciones objeto del estudio de un clima autoritario, y paternalista y un liderazgo autocrático, como también liberal. Por lo tanto, es necesario que los directivos dediquen mayor atención al estilo transformacional, para lograr que las competencias de liderazgo sean efectivas, en pro de garantizar un mejor clima que conlleve al buen funcionamiento de la institución.

**Montiel** (2012) realizó su investigación en el “Liderazgo Transformacional del Directivo y el desempeño laboral de los docentes en las Instituciones educativas del Nivel de Educación Primaria en Maracaibo-Estado Zulia” Venezuela. Enmarcada en la línea de investigación Gerencia de las Organizaciones Educativas y sustentada en las teorías de Lussier, Achua (2005), Méndez (2006), Fresco (2007), Díaz (2007), Brito (2008), entre otros; teniendo como conclusiones, que, a mayor liderazgo transformacional del gerente educativo, mejor será el desempeño laboral de los docentes y viceversa. Se vincula con la investigación por el enfoque que da el liderazgo transformacional como respuesta al desempeño laboral de una gestión educativa. La gerencia de la Unidad educativa San José Obrero necesita integrar un modelo que responda a la optimización de las funciones, las tareas y los proyectos que se realicen en el plantel, que involucre a todo el personal docente, alumno, padres y/o representantes, consejos comunales del entorno institucional en el proceso educativo, así como en actividades planificadas, para lograr un liderazgo transformacional.

### **2.1.2.- Antecedentes nacionales**

**Minaya** (2011) en su tesis titulada “El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el clima laboral en la institución educativa n° 5084 “Carlos Philips Preví” Callao 2010 – 2011 “ Se ha diseñado un estudio descriptivo correlacional con el objetivo de determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa N° 5084 “Carlos Philips Preví” Callao. La muestra estuvo constituida por 39 empleados de la Institución Educativa, entre docentes y personal directivo. Los resultados aportan suficiente evidencia empírica para concluir que liderazgo transformacional se relaciona significativamente con las actitudes de compromiso organizacional en la institución educativa N° 5084 “Carlos Philips Preví”

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

**Campos** (2012) en su tesis titulada “Estilo de Liderazgo Directivo y cultura organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Región Callao” El propósito del estudio fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, Región Callao, La investigación realizada

responde a un tipo no experimental, El diseño es descriptivo correlacional, ya que se describieron las dimensiones e indicadores de cada variable, para luego analizar la relación existente entre ambas según criterios de signo, magnitud y significancia. Los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional.

**Velásquez** (2012) en Lima – Perú, en su tesis cuyo objetivo fue determinar la relación entre el desempeño docente y la cultura organizacional, aplicó una investigación descriptiva correlacional a una muestra de 30 participantes y considerando una escala de valoración para cada variable, concluye que existe correlación fuerte entre el desempeño docente y la cultura organizacional por cuanto la correlación de Pearson fue de 0,910, además añade que el Perú tiene un gran reto de mejorar en la institución pública los recursos necesarios para potenciar el desempeño del profesor y la cultura organizacional.

**Arce y Rojas** (2014) en su Tesis titulada “El Clima Organizacional y las Relaciones Interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari” Planteó como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales. El estudio es de tipo descriptivo, diseño no experimental, transversal-correlacional. Se realizó con una muestra no probabilística de 48 trabajadores entre directivo, jerárquico, docente y administrativos. Estos resultados permitirán tomar decisiones e idear crear estrategias para mejorar el entorno laboral en el que se desenvuelven los trabajadores.

## **2.2.- Bases Teóricas**

### **2.2.1.- El liderazgo transformacional de Bernard M. Bass y James Mac Gregor Burns**

Burns (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. Esta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan

afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes. Burns establece, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo transaccional. En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional.

El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James Mac Gregor Burns (1978). El autor trató de determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. En esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder, sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales. (Bass, 1985). Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado, las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

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

- a.- Recompensa contingente:** remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona.
- b.- Recompensa ó sanción en función del cumplimiento de los objetivos.** Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

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

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

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

inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.

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

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

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

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

seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente.

### **2.2.2.- Teoría del sistema de administración de Rensis Likert.**

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

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

Rensis Likert, (1946) estableció que las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que: a.- Los supervisores delegaban más autoridad, b.- Ejercían una supervisión más flexible y c.- Mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó “que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo”.

Es decir, se asocia a la productividad, a los resultados cuantitativos, el aspecto humano, los valores depositados en la productividad, en el rendimiento. Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente. Likert identifica un distinto tipo de supervisión que contrasta con el que está “centrado en la tarea” al que denomina “centrado en el empleado”. Así como Arnold Tannenbaum en sus diversos trabajos de campo y de investigación muestra como el grado de control y de influencia no es un juego de suma 0 – donde lo que uno tiene lo pierde el otro – y por lo tanto el superior puede ganar en poder e influencia dándole poder e influencia al subordinado, Likert llega a la misma conclusión seleccionando la variable centralización y discriminando entre la que es centrada en la tarea de la que pone foco en las personas. Las personas no trabajan en las organizaciones, según Likert; sino más bien las personas son la organización misma.

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

- 1.- Ejercen un tipo de control general y no tan específico



- 2.- Ayudan a los subordinados para alcanzar mayor productividad
- 3.- Toman en cuenta la opinión de los subordinados
- 4.- Los involucran en los cambios
- 5.- Se orientan más hacia los resultados que hacia los métodos y procedimientos
- 6.- Establecen objetivos y metas de alta productividad que son “alcanzables”

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

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

### **2.2.2.1.- Los sistemas de administración**

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

#### **a) Sistema I: Autoritarismo Coercitivo ó Explotador.**

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

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

### **Sistema I:**

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

### **Sus principales características son:**

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

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

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

Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos

internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

**b) Sistema II: Autoritarismo Benevolente o Paternalista.**

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

Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. Este es un sistema organizacional en el que la mayor parte de decisiones son tomadas en los niveles superiores de la empresa; algunas se toman en los niveles inferiores. También en este tipo de sistema se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el caso anterior.

**Sistema II:**

- Opera dentro del estilo autoritario benevolente
- Consigue cumplimiento a través de las recompensas

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

**Sus principales características son:**

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

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

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

**c) Sistema III: Consultivo.**

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. Es un

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

### **Sistema III:**

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

### **Sus principales características son las siguientes:**

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

los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración.

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

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

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

#### **d) Sistema IV: Participativo**

Es el sistema administrativo más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo

y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.

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

El sistema IV se fundamenta en tres aspectos principales:

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



Sus principales características son las siguientes:

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

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

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

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

Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema IV esté situado el estilo de administración de una organización, más será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado, cuanto más se aproxime una organización al sistema I, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener

pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras. Una rápida transformación del estilo de administración hacia el sistema IV no produce generalmente aumentos rápidos de productividad y mejoramiento sustancial en las relaciones de trabajo. Lo importante es que este sistema construye de manera paulatina, una estructura firme de espíritu de grupo, flexible y responsable que proporciona una especie de guía variable para el comportamiento de sus empleados y para sus relaciones de trabajo.

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

## **2.3.- Bases conceptuales.**

### **2.3.1.- Definiciones de cultura organizacional**

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

Rocher (1968) Son formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particular y distintiva. Así mismo, Deal, Kennedy (1982) dice que es el conjunto de creencias, de símbolos, de temas, de héroes y de ritos en la empresa. Por otra parte, Jelinek, Smircich, Hirsh (1983) manifiesta que es una estructura subyacente de significados que perdura en el tiempo limitado la percepción, la interpretación y el comportamiento de las personas.

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

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

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

Creencias y tradiciones: son las maneras como los empleados resuelven cierto tipo de problemas. Contribuyen a crear ambientes de trabajo formal, porque socializan procesos y entran en conflictos cuando se intentan cambiar las formas de hacer las cosas. Símbolos: son señales que ha servido para explicar, en parte, las razones del éxito de las organizaciones, otorgando sentido y significado a las acciones de las personas: premios, castigos, papel del gerente, palabras, gestos, cuadros y objetos; los cuales pueden ser fácilmente copiados, no obstante que sean reconocidos solamente por aquellos que comparten una misma cultura.

Ritos: son actividades programadas periódicamente con las cuales los miembros de una organización socializan las prácticas empresariales, porque además de desarrollar sentimientos positivos, se convierten en el

vehículo por medio del cual se conducen los valores organizacionales y se consolida una cultura corporativa.

Héroes: son modelos de comportamiento que muchos quieren imitar; son personas que han dejado huellas significativas y positivas que mucha gente acepta y acata debido a la gran importancia que han ganado al interior de la organización, ya que sea por su entrega o por su influencia carismática que contribuye a la formación de símbolo. Tejido cultural: son jerarquías ocultas representadas en diversos tipos de relaciones utilizadas por los héroes e integrantes de la organización para reforzar valores, obtener información, establecer camaradería, etc.

En el año 1981, Schein dividió en tres niveles la cultura organizacional:

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

Para poder entender las dimensiones de la cultura organizacional es necesario observar los instrumentos que se ha ido utilizando porque de ellos, nacen las divisiones que se plantean para poder estudiar el fenómeno.

Bonavia, Prado y García (2010) han elaborado una síntesis de las dimensiones de esta variable a partir de la adaptación al español que hicieron al instrumento. Ellos son:

Implicación: Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los

niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización.

Empoderamiento: Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización. Trabajo en equipo: El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.

Desarrollo de capacidades: La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Consistencia: Las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad.

### **2.3.3.- Importancia de la Cultura Organizacional**

Cada organización tiene su propia cultura, producto de su clima laboral, de sus políticas, valores y las directrices que aplican los ejecutivos o altos

directivos; ya que, a través de ésta, los colaboradores dirigirán sus esfuerzos y competencias para orientarse al logro de objetivos y metas trazados. Es conveniente mirar hacia atrás y analizar si la cultura hasta hoy empleada ha sido la adecuada, pero, por otra parte, si será la indicada para los cambios que se pretenden de acuerdo a la competitividad del mercado, a aspectos tecnológicos, de innovación. La cultura permite detonar los elementos que generan las ventajas competitivas, creando capacidades organizacionales, apoyados por un liderazgo que impulse la implementación de la estrategia para el logro de la excelencia organizacional.

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

Sin embargo, Alvarado (2008) menciona seis elementos importantes:

- a) Permite la identidad institucional,
- b) Posibilita diferenciarse de otras afines,
- c) Genera sentimientos de identidad en el personal,
- d) Facilita el compromiso del personal,
- e) Estabiliza y dinamiza el sistema social interno,
- f) Permite la conducción y control de las actividades y conductas personales e institucionales.

#### **2.3.4.- Diferencia entre Cultura Organizacional y Clima organizacional**

Hernández y Mendoza (2013:188) asegura que: La cultura es todo aquello que identifica a una organización, mientras que el clima es la percepción de los miembros de una organización de la atmósfera de trabajo, es lo que

media entre los factores organizacionales y motivacionales de cada empleado, independientemente de que comparte valores, creencias, procedimientos, entre otros, con el grupo de compañeros. Por otra parte, la cultura organizacional es más amplia que el clima y por ende, la incluye dentro de sus dimensiones.

El clima, por lo tanto, puede ser considerado como una dimensión de la cultura organizacional y una consecuencia de la cultura organizacional, del cual las personas sí están conscientes, a diferencia de la cultura, de la que no siempre se tiene conciencia. (Hernández y Mendoza, 2013, p. 191). Por lo antes expuesto se afirma que el clima llega a ser parte de la cultura organizacional, esto porque si las personas perciben que el clima es tenso lo asociaran que es parte de la cultura y viceversa.

#### **2.3.5.- ¿Qué es el clima organizacional?**

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

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

es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque (Concepto) reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima". A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

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



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

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

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

#### **2.3.6.- Características del clima organizacional**

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

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad,

satisfacción, rotación, adaptación, etc. Litwin y Stinger (1989) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- a. Estructura.** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in-estructurado.
- b. Responsabilidad** (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- c. Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- d. Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e. Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- f. Cooperación.** El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

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

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

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

### **2.3.7.- Clima organizacional en los contextos educativos.**

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

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

En cuanto a la gerencia educativa, se habla mucho sobre la necesidad de crear climas laborales que logren integrar a los individuos de una empresa a comprometerse con el fin último de la misma, con su misión y su visión empresarial; la psicología laboral defiende éste tipo de acciones dentro de las organizaciones por considerar que un ambiente de trabajo agradable logra influenciar de manera positiva la conducta, reacciones y sentimientos de los trabajadores hacia su espacio laboral, generando así al final y durante el proceso, personas con rasgos de liderazgo más comprometidas con la entidad educativa.

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

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

### **2.3.8.- El estilo de liderazgo predominante**

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

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

### **2.3.9- El clima laboral en espacios educativos**

Según las palabras de Hesse, Gómez y Bonales (2002), cuando en medio de un espacio educativo se diseñan estrategias y acciones para que el equipo de trabajo crea en el proyecto de la escuela, para que sean reconocidas y apoyadas por los directivos, para que se sientan parte de un equipo que persigue una serie de objetivos comunes, los empleados se empeñan mucho más por realizar de manera efectiva y adecuada sus funciones.

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

para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales. Por otro lado, Hesse, Gómez y Bonales (2002), explican que cuando en una escuela no se promueven prácticas útiles para mejorar el clima organizacional, es posible que se genere un ambiente de desconfianza, que se dificulte el desarrollo exitoso del trabajo en equipo, de tal manera que los docentes comienzan a adquirir comportamientos aislados, que impiden el desarrollo de una comunicación asertiva.

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

En un contexto educativo, explican Rivera y Valenzuela (2012), hay una distancia entre aquello que se planifica (los objetivos, las metas y los fines), y lo que se logra (metas institucionales, rendimiento, calidad académica), que se llena por medio de la interacción de muchas variables entre las que se destacan los procesos de comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación y las estrategias de liderazgo. Por lo tanto, establecer las estrategias por medio de las cuales se alcanzan los objetivos planeados en una institución educativa, depende de la unión de los esfuerzos generados por las directivas, la comunidad docente y administrativa, para lo cual es importante generar unas buenas prácticas de comunicación, y ejecutar una serie de acciones útiles para formular estrategias conjuntas que permitan enfrentar los retos y cumplir con los compromisos a nivel educativo y académico.

#### **2.3.10.- El Enfoque Gerencial Participativo**

Como lo ha señalado Rondinelli (1990), la estrategia gerencial participativa para poder actuar en ambientes de muy alta incertidumbre,

en especial cuando se implementan tareas innovadoras -como es el caso en buena parte de los nuevos programas educativos- es muy diferente de lo que postula la implementación burocrática mecánica.

En los casos en que se sabe qué se persigue con una política o programa, pero las guías de implementación son amplias, es necesario negociarlas y llegar a acuerdo con los principales grupos de involucrados; cuando se sabe lo que se quiere, pero las tecnologías son blandas o las actividades son muy variadas y cambian continuamente de acuerdo a cambios en el entorno del programa se necesita además realizar una gerencia adaptativa. En estos casos, los programas y las actividades deben ser planeados y gerenciados de una manera flexible y responsable. Los planes y acciones se deben ajustar a los cambios en las condiciones del entorno y el gestor debe actuar más como un facilitador que como un contralor. Debe usar incentivos para guiar a sus subordinados y colaboradores a fin de que cambien sus conductas, obtengan beneficios para ellos mismos, pero, por, sobre todo, implementen de manera adecuada el programa. El trabajo se basa en la experimentación y en el aprendizaje, por consiguiente, el gerente se mueve de manera incremental hacia la obtención de los resultados mejorando la efectividad y su eficiencia.

Para poder operar con eficiencia en ambientes complejos y cambiantes con tipos de políticas o programas innovadores y con tecnologías blandas, es necesario cambiar la perspectiva jerárquica por otra que opere "de abajo hacia arriba" y en que la comunicación fluya en todas direcciones. Entender el proceso gerencial de esta manera significa que se considera que el punto de partida apropiado de la implementación no lo constituyen sólo las grandes decisiones de política sino también – de manera muy significativa - las conductas reales de los implementadores y actores involucrados que operan sobre la política. Estos actores, tienen sus propios intereses y desarrollan sus estrategias frente a las actividades del

programa y, por consiguiente, van generando nuevas formas de operar. La gerencia debe hacer de estos cambios una oportunidad de experimentación y de aprendizaje. Es en este sentido que las metas deben ser tomadas de manera experimental.

Tanto para la obtención de las metas como para hacer viable la implementación y asegurar un acceso a la información necesaria debe buscarse el involucramiento de los beneficiarios e involucrados en todas las fases del proyecto. Pero, por, sobre todo, la participación de los beneficiarios necesita ser estimulada, tratando de que junto con la producción del servicio se ponga énfasis en la construcción de la capacidad del grupo beneficiario y, como resultado, se pueda obtener, más adelante, la sustentabilidad del programa y, en algunos casos, un aprendizaje por parte de los clientes que les permita desarrollar sus capacidades como ciudadanos.

El gerente debe estar preparado para modificar y alterar los procesos y cuasi-rutinas, si de acuerdo a los análisis de la información de seguimiento o monitoreo o de algunas formas de evaluación, se muestran como inadecuados o inefectivos. Dado que parte del medio organizacional está constituido por otros organismos públicos o privados con los cuales tiene que trabajar en la implementación de la política, el gerente debe explorar las mejores maneras de hacer una gerencia estratégica usando redes inter-organizacionales (alianzas estratégicas) e inter-gubernamentales (programas descentralizados).

Esta estrategia de implementación aparece como especialmente adecuada a los actuales esfuerzos por introducir nuevas políticas sociales e innovadores programas. Su aplicación supone que quienes son entrenados como gerentes sociales aprendan como llevar a cabo una serie de procesos de forma diferentes de aquellas en que tradicionalmente se han gestionado los programas públicos. De acuerdo a lo anteriormente



expresado, esta estrategia implica que el gerente debe saber y tener las habilidades y competencias para:

- Llevar a cabo una planificación incremental, no una comprehensiva o global.
- Tomar decisiones de manera descentralizada y no centralizada.
- Ejercer una autoridad colegial, no una jerárquica.
- Desarrollar un liderazgo participativo no uno basado de órdenes.
- Utilizar una comunicación interactiva, formal e informal, no una comunicación vertical y formal.
- Llevar adelante procesos de coordinación que pretenden facilitar la acción, no su control.
- Efectuar un monitoreo que ajuste la actividad a la estrategia y al plan y no que busque la conformidad con el plan.
- Ejecutar un control de tipo ex-post y no ex-ante, que en estos casos carece de sentido.
- Hacer un uso limitado de reglas y regulaciones, pues ellas se están desarrollando.
- Hacer que el personal cumple objetivos, no pretender que desempeñe funciones que tienden a poco claras.
- Desarrollar en el personal una alta tolerancia a la ambigüedad y no una intolerancia de esta situación; pues difícilmente encontrará situaciones claras.
- Operar y gestionar una estructura orgánica y no una típicamente jerárquica.

Esta estrategia de gestión participativa tiene la ventaja de asumir una posición más realista sobre el proceso de implementación.

- a.- En primer lugar, toma en cuenta a los actores envueltos en una situación problema - la cual es la fuerza que motiva la propuesta de una política - y analiza sus conductas, sus percepciones, sus intereses específicos y las estrategias que desarrollan;

b.- En segundo término, toma en consideración los problemas que plantea el uso de tecnologías blandas; y finalmente, considera las dificultades constantes en los procesos de implementación, particularmente de aquellas actividades que suponen una profunda innovación. Todo ello obliga al gerente social realizar serios esfuerzos de adaptación y ajuste del programa o política a las nuevas circunstancias que van emergiendo. Esta es la única estrategia que le permitirá obtener metas y resultados que estén tan cerca como sea posible de lo que inicialmente se programó. Los trabajos de seguimiento y de evaluación concomitante pueden arrojar luces sobre una parte considerable de los principales cambios que se presenten en el medio ambiente durante la ejecución, sobre las debilidades de la tecnología o del propio proceso de implementación y son absolutamente centrales para que el gerente obtenga la información adecuada a fin de poder practicar una gerencia participativa.

#### **2.3.11.- Definición de liderazgo**

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

En general, las definiciones de liderazgo incluyen cuatro elementos:

**a.** Involucran a otras personas, a los empleados o seguidores.

- b.** Determinan distribuciones irregulares del poder. Por lo general el líder tiene mayor poder, aunque los subordinados le pueden dar forma a este.
- c.** El líder usa el poder para determinar la conducta de los subordinados.
- d.** El liderazgo es una cuestión de valores.

Aunque el liderazgo involucra actividades de carácter administrativo, no debe confundirse liderazgo con administración. Un buen administrador no necesariamente puede poseer capacidad para motivar. Las organizaciones actuales tienden a buscar gerentes que sean buenos administradores y además capaces de motivar a sus empleados. La importancia del liderazgo radica en que es la base para poder guiar una organización; La supervivencia de esta depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas de esta; La organización puede poseer una buena planificación, pero sucumbir ante la falta de liderazgo y por último, aunque la organización carezca de planificación puede sobrevivir gracias a la presencia de un buen líder.

#### **2.3.12.- Liderazgo y trabajo en equipo.**

Según los autores consultados, el fracaso de los equipos surge básicamente por no existir planificación, entendida como la falta de organización, dirección y control en los equipos de trabajo. Al planificar incorrectamente no existen objetivos claros por lo que surge la confusión dentro del equipo. En este sentido cobra importancia el surgimiento de líderes negativos, que solo exigen resultados sin mostrar los caminos necesarios para lograrlos. Eso genera desunión del equipo, lo que a su vez provoca la aparición de falta de confianza, comunicación, comprensión y compromiso frente a los objetivos planteados.

Por lo tanto, para trabajar en equipo se exigen requisitos, pero también se requiere de habilidades, habilidades que pueden tener las personas en forma innata o adquirirlas con el tiempo. Entre las habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas se señalan:

- Respeto
- Habilidad de empatía
- Habilidad de la inmediatez
- Habilidad de la confrontación.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.- Resultados de trabajo de campo.

**TABLA N° 01**  
**LOS VALORES INSTITUCIONALES**

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

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución educativa “Áreas Técnicas”-Congoña Huarmaca”. Agosto 2018.

### Interpretación:

En la tabla N° 01 referente a los valores institucionales, se puede observar que el 39% de los docentes encuestados manifiestan que la existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, casi siempre garantizan el éxito de nuestro trabajo. El 35% manifiesta que en nuestra vida escolar no existe una secuencia de hechos que demuestran una estrecha unión de los integrantes; el 35% siempre valoramos el error como parte de nuestra propia naturaleza y como un paso necesario, muchas veces, para el aprendizaje. El 57% manifiesta que a veces compartimos la idea de que el error es éxito diferido; y el 35% manifiesta las conversaciones diarias a veces revelan nuestra convicción de que lograremos los cambios que requiere esta escuela para salir adelante

**Tabla N° 02**  
**MOTIVACIÓN EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA**

ITEMS	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
06.-Aquí compartimos el firme compromiso con el aprendizaje de nuestros alumnos, que nos impulsa hacia el cambio pedagógico.	11	49	08	35	04	17	00	00	23	100
07.- Se acostumbra estimular los logros de nuestros alumnos y alumnas, por muy pequeños que éstos sean	09	39	06	26	08	35	00	00	23	100
08. Lo que nos diferencia de otras escuelas es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos	02	09	03	13	04	17	14	61	23	100
09. Los hechos pasados nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de profesores y directivos	02	09	02	09	04	17	15	65	23	100
10. Creemos que esta escuela ofrece un ambiente que estimula a niños y jóvenes a dar lo mejor de sí.	04	17	06	26	04	17	09	39	23	100
11. Aquí se refuerzan, periódica y formalmente, todas aquellas ideas que rompen las antiguas prácticas educativas.	04	17	04	17	06	26	09	39	23	100
12. En esta escuela se acostumbra reconocer los esfuerzos de los profesores en la tarea educativa.	03	13	02	09	06	26	12	52	23	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución educativa "Áreas Técnicas"-Congoña Huarmaca". Agosto 2018.

### Interpretación:

En la presente tabla N° 02 sobre la motivación en el proceso de enseñanza, se puede observar que el 49% manifiesta que si comparte el firme compromiso con el aprendizaje de nuestros alumnos, que nos impulsa hacia el cambio pedagógico. El 39% manifiesta que, si se acostumbra estimular los logros de nuestros alumnos y alumnas, por muy pequeños que éstos sean. De otra parte, el 61% manifiesta que lo que nos diferencia de otras escuelas es el entusiasmo que nunca ponemos en el logro de los objetivos. Así mismo, el 65% opina que los hechos pasados nunca nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de profesores y directivos. El 39% de docentes manifiesta que la escuela no ofrece un ambiente que estimula a niños y jóvenes a dar lo mejor de sí. De otra parte, el 39% de docentes encuestados manifiesta que en la institución nunca se refuerzan, periódica y formalmente, todas aquellas ideas que rompen las antiguas prácticas educativas. Y el 52% manifiesta que en esta escuela nunca se acostumbra reconocer los esfuerzos de los profesores en la tarea educativa.

**TABLA N° 03**  
**TRABAJO EN EQUIPO DOCENTE**

ITEMS	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
13. Nos reunimos, periódicamente para revisar las metas establecidas y determinar qué hemos logrado y qué nos falta por alcanzar.	03	13	06	26	09	39	05	22	23	100
14.-Aquí se cuentan historias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas muy difíciles.	08	35	04	17	06	26	05	22	23	100

15.-Aquí, los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos	08	35	07	30	04	17	04	17	23	100
16.-Aquí, al iniciar cada período escolar, se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos.	06	26	04	17	13	57	00	00	23	100
17.- La historia de nuestra escuela nos muestra cómo, a través del tiempo, se han logrado alcanzar las metas establecidas.	04	17	07	30	08	35	04	17	23	100
18.-El esfuerzo constante de directivos y profesores han posibilitado visualizar un futuro promisorio.	06	26	04	17	13	57	00	00	23	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución educativa "Áreas Técnicas"-Congoña Huarmaca". Agosto 2018.

### **Interpretación:**

En la tabla N° 03 sobre el trabajo en equipo docente, se puede observar que el 39% manifiesta que a veces se reúne, periódicamente para revisar las metas establecidas y determinar qué hemos logrado y qué nos falta por alcanzar; de otra parte, el 35% manifiesta que siempre se cuentan historias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas muy difíciles. Por otra parte, el 35% de los docentes dicen que los directivos siempre alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos; el 57% manifiesta que, al iniciar cada período escolar, a veces se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos. Así mismo, el 35% manifiesta que la historia de nuestra escuela a veces nos muestra cómo, a través del tiempo, se han logrado alcanzar las metas establecidas; el 57% dice que el esfuerzo constante de directivos y profesores han posibilitado a veces visualizar un futuro promisorio.



**TABLA N° 04**  
**CLIMA LABORAL**

ITEMS	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
20.-Cuando emprendemos una acción los directivos nos hacen saber, en forma clara y directa, que contamos con su apoyo.	11	49	08	35	04	17	00	00	23	100
21.-Nuestra historia revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela, lo que ha contribuido al actual éxito alcanzado	09	39	06	26	08	35	00	00	23	100
22.-La credibilidad de los directivos se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que han logrado establecer entre lo que dicen y hacen	02	09	03	13	04	17	14	61	23	100
23.-Aquí existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal	02	09	02	09	04	17	15	65	23	100
24.-Aquí el ambiente de trabajo fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto	04	17	06	26	04	17	09	39	23	100
25.-Aquí pensamos que los directivos se sienten motivados por nuestro buen desempeño profesional.	04	17	04	17	06	26	09	39	23	100
26.-El lema «haga siempre lo que es correcto» orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la escuela.	03	13	02	09	06	26	12	52	23	100
27.-Aquí se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.	05	22	04	17	04	17	10	43	23	100

**Fuente:** Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Institución educativa “Áreas Técnicas”-Congoña Huarmaca”. Agosto 2018.

### **Interpretación:**

En la tabla 04 sobre el clima institucional, se tiene que el 49% manifiesta que cuando emprendemos una acción los directivos siempre nos hacen saber, en forma clara y directa, que contamos con su apoyo. El 39% dice, que nuestra historia siempre revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela, lo que ha contribuido al actual éxito alcanzado; de otra parte, el 61% manifiesta que la credibilidad de los directivos nunca se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que han logrado

establecer entre lo que dicen y hacen. Así mismo, el 65% manifiesta que aquí nunca existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal; de otra parte, el 39% manifiesta que el ambiente de trabajo nunca fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto; el 52% manifiesta que el lema «haga siempre lo que es correcto» nunca orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la escuela. Y el 43% de los encuestados asume que aquí no se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.

### **3.2.- Diseño de la propuesta.**

#### **RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS ACTORES EDUCATIVOS Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ÁREAS TÉCNICAS”, CONGOÑA, HUARMACA**

##### **I.- Presentación**

La propuesta del presente trabajo de investigación está dirigida a los directivos y docentes de la Institución educativa “Áreas técnicas” del caserío de Congoña, distrito de Huarmaca; que después de haber realizado un diagnóstico, se evidenció que en la institución educativa existe un inapropiado clima organizacional, el mismo que se traduce en: dificultades en el personal docente para participar en todas las instancias de la vida institucional; la deficiente comunicación e información tanto por parte de los directivos como del personal docente; el débil liderazgo participativo debido a la dificultad para realizar trabajo en equipo y a factores socio-culturales; los docentes no perciben, ni conocen claramente las reglas y los valores que se tienen dentro de la institución educativa. En esa perspectiva es que se plantea el presente trabajo de investigación, el cual tiene como propósito contribuir con estrategias de

gestión de liderazgo participativo y liderazgo transformacional a fin de mejorar el clima organizacional de la Institución educativa “Áreas técnicas”

## **II.- Justificación**

El presente trabajo pretende contribuir a atenuar este problema social, propio de las organizaciones educativas. Como dicen varios autores, puede haber en una organización educativa con tecnología de punta, abundante material bibliográfico, buenas computadoras, etc.; pero sin un buen clima o una apropiada cultura institucional de nada sirve. La mejor manera, para desarrollar una óptima cultura organizacional es encontrar los factores que desencadenan en el clima organizacional, en la motivación, en el liderazgo institucional, a fin de optimizar una buena cultura y convivencia docente, base principal para optimizar las relaciones interpersonales y con ello, los niveles de logro de aprendizaje de los alumnos. La presente investigación está orientada fundamentalmente a contribuir al mejoramiento de la cultura laboral. Para ello, es importante que el director de la institución sea un líder en la institución educativa, ya que teniendo un conveniente liderazgo garantizará que los miembros y componentes de la institución educativa cumplan motivadamente con su desempeño laboral en sus funciones y en lo que se espera de ellos.

## **III.- Objetivos**

### **General**

Diseñar estrategias de gestión de liderazgo participativo y liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en la institución educativa “Áreas técnicas” del caserío de Congoña, distrito de Huarmaca.

### **Específicos**

- Desarrollar un diagnóstico situacional en los docentes para conocer las características que presentan en su clima organizacional
- Fomentar la motivación institucional potenciando una relación de interdependencia entre los docentes a través de la cual los éxitos académicos e institucionales sean sentidos por el equipo de trabajo como triunfos propios, conjugando de esta manera las finalidades de ambos.
- Incentivar el desempeño laboral y el desarrollo de iniciativas de los docentes de la institución.
- Fomentar las relaciones interpersonales y la comunicación entre los docentes, a fin de incentivar la participación y la toma de decisiones grupal, con la intención de compartir conocimientos que permitan enfrentar situaciones institucionales determinadas.

### **IV.- Propuesta**

La propuesta para mejorar el clima organizacional en la institución educativa “Áreas técnicas” del caserío de Congoña, distrito de Huarmaca, se establece a partir del diseño de estrategias de liderazgo participativo y liderazgo transformacional direccionadas a la motivación, al desempeño, al liderazgo y a las relaciones interpersonales; mediante la realización de talleres institucionales que posibiliten el desarrollo de un clima laboral positivo, teniendo en cuenta los siguientes factores: Primero, la motivación, que según O. Alvarado Oyarse, (2008), es un rasgo central desde el cual se genera un clima y cultura laboral adecuado, pues los docentes motivados sienten que el trabajo es un medio que produce satisfacción y no una actividad opresora. Segundo, según M. Taboada, (2006), las relaciones interpersonales y la comunicación, son muy útiles para solucionar los conflictos de manera eficaz, y para generar unos

procesos y estrategias que posibiliten la participación de los docentes en los proyectos y actividades de la institución, Tercero, reconocimiento de las labores y desempeño laboral destacados, pues según lo explica J. Vargas (2001) es preciso premiar y motivar intrínsecamente a los docentes a través de distintos tipos de reconocimientos, premios, incentivos académicos, etc. para incentivarlos a que continúen desarrollando sus labores de la mejor forma posible; y Cuarto, el liderazgo transformacional de Burns y Bass, para fortalecer un adecuado clima y cultura laboral.

#### **V.- Plan de intervención.**

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

- a.- Primera parte:** Discusiones entre los docentes-participantes, con el fin de fortalecer los conocimientos previos que tienen sobre los aspectos centrales que favorecen un adecuado clima laboral
- b.- Segunda parte:** Cuestionarios en los que se generen reflexiones sobre las prácticas y estrategias útiles para mejorar el clima laboral
- c.- Tercera parte:** Actividades para dinamizar los procesos mediante los cuales se analizan los factores clave que se involucran a la cultura organizacional.

#### **VI.- Proceso de implementación**

Para cada taller se esperan obtener resultados a partir de tres instrumentos de seguimiento, con el fin de poder determinar la utilidad y el impacto de cada una de las actividades desarrolladas, y reconocer las estrategias que se construyen grupalmente para mejorar los factores relacionados al clima laboral. Dichos instrumentos corresponden a cada una de las sesiones que componen los talleres, lo cual se explica en la tabla 1.

**Tabla 1:**

**Fases de los talleres e instrumentos de seguimiento.**

<b>Fase</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Discusión</b>  (Mesa redonda)	ideas principales	El investigador encargado toma nota de las ideas más relevantes que fueron expuestas por los participantes, así como de las conclusiones a las cuales se llegaron
<b>Cuestionario escrito</b>  (Encuesta)	Respuestas escritas	Las respuestas de cada docente participante a los cuestionarios son una fuente valiosa de análisis para poder comprender sus conocimientos sobre las estrategias y las prácticas que favorecen un adecuado clima laboral
<b>Actividad lúdica</b>  (Talleres)	Resultado final de la actividad	Se debe llegar a un resultado final, que puede ser un dibujo, un escrito o una cartelera que explique la manera en que el grupo entiende y asimila los distintos factores relacionados al clima laboral.

**Taller: 01:**

**Liderazgo participativo y motivacional**

**Tema:** Liderazgo participativo y motivacional

**Objetivo:** Promover el liderazgo participativo y motivacional en el entorno laboral fomentando en sus integrantes su implicación, su motivación, empoderamiento, su desarrollo de capacidades.

**Lugar:** Aula de clases

**Recursos:** 4 pliegos de cartulina o de papel periódico, marcadores, colores y lápices

**Metodología**

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

**a.- Fase de discusión.**

- En primer lugar: El grupo de docentes se reúne formando una mesa redonda. La persona que dirige la actividad explica que el taller se basa en reconocer cuál es la importancia de la motivación, y cuáles son las estrategias participativas que se pueden aplicar en la institución para mantener al personal docente motivado.



**Dimensiones del liderazgo motivacional:**

**Implicación:** Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su clima laboral y sienten que son una parte importante de la organización.

**Empoderamiento:** Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.

**Trabajo en equipo:** El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos institucionales comunes, sintiéndose todos los docentes responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos, entre ellos el promover un óptimo clima laboral en la institución educativa.

Desarrollo de capacidades: La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus docentes, a modo de una motivación intrínseca y extrínseca, con el objeto de mantener buenas relaciones interpersonales entre los docentes y personal directivo y por ende un apropiado clima laboral-

Consistencia: Las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores.

- En segundo lugar: Se parte de la actividad, cada uno de los docentes manifiesta cuáles son sus intereses en torno al tema de la motivación, y por qué creen que es un factor relevante que se debe tener en cuenta para poder generar un adecuado clima laboral en la institución.
- Posteriormente, cada grupo participa con los resultados de trabajos grupales, y luego se elabora una lista general de los aspectos y estrategias propuestas, las mismas que mediante un consenso deberán seleccionar las más accesibles a la institución; para considerarlos para la mejora del clima laboral al interior de la institución, y fomentar entre los docentes ejes motivadores.

#### **b.- Fase de cuestionario.**

Dinámica de grupos: Se dividen en grupos de 4 personas, y cada grupo participa plenamente con la realización de una cartelera proponiendo y exponiendo diversas ideas de estrategias participativas que los docentes pueden implementar en el aula de clase para motivar a sus alumnos.



Cada uno de los integrantes responde por escrito el siguiente cuestionario, para lo cual tendrá un tiempo máximo de media hora:

1. Defina en una frase qué significa la motivación en el trabajo.
2. ¿Qué tan importantes son los incentivos para mantener a las personas motivadas, y por qué?
3. ¿Se siente o no motivado para realizar sus actividades cotidianas en la institución?
4. ¿Cómo podría mejorar la motivación en la institución?
5. ¿Cuál es la importancia del liderazgo motivacional para favorecer un adecuado clima laboral?
6. ¿Qué estrategias emplea usted para mantener motivado al grupo de estudiantes que tiene a su cargo, y para ayudar a generar un ambiente de trabajo adecuado entre sus compañeros?

### c.- Fase de actividad lúdica.

- En primer lugar, se conforman grupos de cuatro docentes cada una, y se les indica que cada uno que deben realizar una cartelera en la que se expongan cuáles son las principales estrategias que se deben utilizar al interior del aula de clases para mantener motivados a los alumnos en medio de sus procesos de aprendizaje.



- Se les da 15 minutos a los grupos para que realicen la cartelera.
- Luego de ello, una persona de cada grupo pasa a exponer la cartelera, para por último identificar cuáles son las estrategias que fueron comunes en todos los grupos, generando así una reflexión general sobre la importancia de motivar a las personas para que se desempeñen de una manera más eficaz, ya sea en un entorno laboral o académico.

## Taller 02: Liderazgo transformacional y clima laboral



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

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL






**Tema:** liderazgo transformacional

**Objetivo:** fomentar el espíritu de grupo y generar confianza, admiración, lealtad y respeto al líder; estimular a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas

**Lugar:** Aula de clases

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

### Metodología

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

### **Componentes del liderazgo transformacional.**

- a. Carisma:** Los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales. Inspiración: los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro. Los seguidores de este líder sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder.
- b. Estimulación intelectual:** los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.
- c. Consideración individualizada:** los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; el seguimiento es personalizado, pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora.

### **Fase de Discusión.**

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

### **Fase de cuestionario.**

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



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

#### **a.- Fase de actividad lúdica.**

1. Se solicita que los participantes se dividan en dos grupos de seis, y se selecciona a un miembro de cada subgrupo, pidiéndole que salga del salón por unos momentos.
2. El organizador de la actividad se reúne en forma privada con las personas que salieron del salón y les indica que su papel será el de observadores. Les pide que al regresar al salón se sienten a un lado de su equipo y se fijen cuál es el participante a quien se dirigen una mayor cantidad de veces los demás durante la conversación que van a desarrollar.
3. El organizador y los observadores regresan al salón.

4. Se indica a los subgrupos que tendrán 15 minutos para discutir sobre un tema de interés general, puede ser sobre alguna noticia importante que se esté desarrollando en la actualidad.
5. Los subgrupos discuten sobre el tema.
6. Al pasar el tiempo fijado, se reúnen a los participantes y se pide a los observadores de cada subgrupo que expliquen a cuál de los miembros de cada uno se dirigió una mayor cantidad de veces el resto de los integrantes. Con base a los comentarios del observador, se le pregunta a los participantes de cada subgrupo: ¿Por qué te dirigiste a él en la conversación?, con el fin de descubrir los aspectos positivos que hacen a una persona ser vista como líder.
7. Se guía un proceso para que el grupo analice cómo se puede aplicar lo aprendido en su trabajo.

#### **Creando la cultura organizacional:**



Deal, Kennedy (1982) dice que es el conjunto de creencias, de símbolos, de temas, de héroes y de ritos en la empresa. Por otra parte, Jelinek, Smircich, Hirsh (1983) manifiesta que es una estructura subyacente de significados que perdura en el tiempo limitado la percepción, la interpretación y el comportamiento de las personas. Así mismo, Allaire, Firsirotu (1984) asume que es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos como mitos, ideologías y valores. Rocher (1968)

dice que la cultura organizacional son formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particular y distintiva. Así mismo,

**Índices de la cultura organizacional:**

Valores centrales: Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.

Acuerdo: Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.

Coordinación e integración: Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo.

Adaptabilidad: Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado.

Orientación al cambio: La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios.

## **CONCLUSIONES**

- Se puede percibir que en la institución educativa “Áreas técnicas” del caserío de Congoña, distrito de Huarmaca, las relaciones interpersonales entre los docentes son en algunos momentos ásperas y regidas por un marco de apariencia formal, con marcado individualismo, y escasa identificación institucional; existe escasa cultura de colaboración y participación docente en las actividades institucionales, se percibe indiferencia por los problemas y necesidades institucionales, sean éstos académicos, de gestión, políticos, etc.
- El plan de estrategias de gestión de liderazgo participativo y de liderazgo transformacional contribuyen a mejorar el clima organizacional en la institución educativa “Áreas técnicas” del caserío de Congoña, distrito de Huarmaca.
- El taller sobre el liderazgo participativo y motivacional promueve el liderazgo participativo y motivacional en el entorno laboral, fomentando entre sus integrantes su implicación, su motivación, empoderamiento, su desarrollo de capacidades.
- El taller de liderazgo transformacional y clima laboral contribuye a promover una cultura organizacional que privilegia la participación crítica de los miembros de la institución; así como incentiva la toma de decisiones grupal, fomentando la participación y la opinión de todo el personal.



## **RECOMENDACIONES**

1. El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque la consideramos una herramienta esencial para la gestión tendiente a mejorar el clima organizacional en la institución educativa “Áreas técnicas” del caserío de Congoña, distrito de Huarmaca, desde la perspectiva de fomentar un ambiente laboral saludable.
2. La estrategia institucional de liderazgo participativo y liderazgo transformacional desarrollada en el presente trabajo, la consideramos importante, porque a través de los talleres de intervención permite que los docentes desde su percepción entiendan la interrelación que existe entre su clima laboral y las condiciones de liderazgo transformacional en que se desenvuelve la gestión de la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[http://app.vlex.com/#WW/search/\\*/cultura+organizacional/p2/WW/vid/582347710/graphical\\_version](http://app.vlex.com/#WW/search/*/cultura+organizacional/p2/WW/vid/582347710/graphical_version)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# **ANEXO**



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

**Cuestionario de clima laboral**

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

**ESCALA DE VALORACIÓN**

Totalmente en desacuerdo = 1

En desacuerdo = 2

Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3

De acuerdo = 4

Totalmente de acuerdo = 5

INDICADORES DEL CLIMA LABORAL	Escala de valoración				
	1	2	3	4	5
1. Aquí compartimos el firme compromiso con el aprendizaje de nuestros alumnos, que nos impulsa hacia el cambio pedagógico.					
2. Se acostumbra estimular los logros de nuestros alumnos y alumnas, por muy pequeños que éstos sean.					

3. Lo que nos diferencia de otras escuelas es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos					
4. Los hechos pasados nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de profesores y directivos.					
5. Creemos que esta escuela ofrece un ambiente que estimula a niños y jóvenes a dar lo mejor de sí.					
6. Aquí se refuerzan, periódica y formalmente, todas aquellas ideas que rompen las antiguas prácticas educativas.					
7. Los cambios experimentados por nuestra escuela, desde su creación, nos demuestran una vida creativa e innovadora.					
8. En esta escuela se acostumbra reconocer los esfuerzos de los profesores en la tarea educativa.					
9. Aquí circulan muchos rumores sobre la imposibilidad de lograr los cambios que transformen, coordinación, la vida de esta escuela.					
10. Podemos reconstruir, con facilidad, la historia del colegio al estudiar los documentos existentes.					
11. Las opiniones sobre el trabajo son bien consideradas, no importando de dónde vengan.					
12. Aquí se nos dice, clara y firmemente, que el esfuerzo continuo es la clave para lograr el éxito en nuestro trabajo docente					
13. Nos reunimos, periódicamente para revisar las metas establecidas y determinar qué hemos logrado y qué nos falta por alcanzar.					
14. Aquí se cuentan historias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas muy difíciles.					
15. Aquí, los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos					
16. Aquí, al iniciar cada período escolar, se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos.					



17. La historia de nuestra escuela nos muestra cómo, a través del tiempo, se han logrado alcanzar las metas establecidas.					
18. En esta escuela los consejos de profesores constituyen instancias de estudio de profunda reflexión y búsqueda de una adecuada coordinación.					
19. El esfuerzo constante de directivos y profesores han posibilitado visualizar un futuro promisorio.					
20. La existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, garantizan el éxito de nuestro trabajo.					
21. En nuestra vida escolar existe una secuencia de hechos que demuestran una estrecha unión de los integrantes.					
22. Valoramos el error como parte de nuestra propia naturaleza y como un paso necesario, muchas veces, para el aprendizaje.					
23. Aquí compartimos la idea de que el error es éxito diferido.					
24. Aquí «estar con las antenas puestas» es estar atento a las señales y mensajes que se generan en relación pedagógica y actuar consecuentemente.					
25. Las conversaciones diarias revelan nuestra convicción de que lograremos los cambios que requiere esta escuela para salir adelante.					
26. Una política de puertas abiertas nos permite participar por igual en la vida de la escuela					
27. En los discursos y actos de la vida escolar se resalta la importancia de la equidad como una norma de vida					
28. La búsqueda del consenso es la mejor forma para resolver los conflictos que aquí se originan.					
29. Aquí, cuando han existido diferencias entre profesores y directivos, siempre se ha actuado positivamente.					
30. Aquí los directivos valoran las opiniones y sentimientos del personal.					

31. El estilo de administración de los directivos revela que ellos consideran a los profesores como responsables y capaces de asumir desafíos.					
32. Aquí actuamos con gran seguridad, ya que todos sabemos cuáles son las reglas del juego que rigen nuestro trabajo					
33. Nuestras creencias se reflejan, muy claramente, en los hechos del diario vivir de la escuela					
34. Cuando emprendemos una acción los directivos nos hacen saber, en forma clara y directa, que contamos con su apoyo.					
35. En esta escuela, toda obra bien hecha o éxito del personal se registra, cuidadosa y oportunamente, en su hoja de vida.					
36. Nuestra historia revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela, lo que ha contribuido al actual éxito alcanzado					
37. La credibilidad de los directivos se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que han logrado establecer entre lo que dicen y hacen					
38. Las indicaciones y orientaciones para los alumnos, padres, apoderados y público son claras y precisas					
39. Aquí existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal					
40. Aquí el ambiente de trabajo fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto					
41. Nuestros alumnos y alumnas se identifican plenamente con la escuela, se comprueba en la vida diaria y en su comportamiento en actos públicos.					
42. Aquí pensamos que los directivos se sienten motivados por nuestro buen desempeño profesional.					
43. Aquí contamos cómo, gracias a nuestra fuerza de voluntad y trabajo, hemos superado los desafíos que implica el cambio pedagógico.					

44. Muchos proyectos, que en un tiempo parecían como irrealizables, gracias a nuestros esfuerzos se han hecho realidad.					
45. Las metas que se persiguen alcanzar en esta escuela responden a las demandas y expectativas de la comunidad.					
46. Aquí se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.					
47. El lema «haga siempre lo que es correcto» orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la escuela.					
48. En esta escuela acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa					
49. Tenemos fotografías que nos recuerdan las diversas etapas de desarrollo por la que hemos atravesado					
50. Aquí existe un reconocimiento de los esfuerzos y una justa asignación de las recompensas.					