



**UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"  
LAMBAYEQUE**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO-SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

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

**"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO DIRECTIVO  
PARA OPTIMIZAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA DE PRIMARIA MENORES N° 11534 "JOSÉ CAMPOS  
PERALTA" DE BATANGRANDE DEL DISTRITO DE PÍTIPO, PROVINCIA  
DE FERREÑAFE- 2016"**

**TESIS**

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

**AUTORA: Bach. ROLIXSA CORRALES LEONARDO**

**ASESOR: Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGÓN**

**LAMBAYEQUE– PERU 2018**

**TESIS**

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA  
OPTIMIZAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA DE PRIMARIA MENORES N° 11534 “JOSÉ CAMPOS  
PERALTA” DE BATANGRANDE DEL DISTRITO DE PÍTIPO,  
PROVINCIA DE FERREÑAFE- 2016” PRESENTADA POR:**

---

**Bach. Rolixsa Corrales Leonardo**

**AUTORA**

---

**Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón**

**ASESOR**

PRESENTADA A LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE PARA  
OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
ESTRATÉGICA.

**APROBADO POR:**

---

**Dr. Mario Sabogal Aquino PRESIDENTE  
DE JURADO**

---

**Dr.**  
**Félix López Paredes**  
**SECRETARIA DE JURADO**

---

**M.Sc. Juan Carlos Granados Barreto**  
**VOCAL DE JURADO**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por habernos dada la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional y a mis padres por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mis hermanos que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo muchas veces poniéndose en el papel de padres.

A mi esposo, a pesar de nuestra distancia siempre estuvo pendiente demostrándome su cariño y apoyo incondicional.

A mi amiga, que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino y que hasta el momento seguimos siendo amiga:

Francisca

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo el camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mis padres, por ser ejemplares me han enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A mi esposo por haberme apoyado económicamente y psicológicamente en todos los momentos de mi vida profesional.

A mi amiga Francisca por haber logrado nuestro gran objetivo con mucha perseverancia.

A los docentes del Programa de Maestría de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” por las orientaciones pertinentes y oportunas en el fortalecimiento de mis competencias profesionales y de manera especial a mi Asesor Dr. Dante Guevara Servigón, por compartir su conocimiento en el campo de la investigación científica que me ha permitido cristalizar el presente trabajo de investigación.

## **RESUMEN**

La investigación tiene como propósito determinar la relación entre el programa de liderazgo directivo y el clima institucional en la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batan grande. El estudio se encuentra sustentado teóricamente en el liderazgo transformacional de Burns y Bass, y en el diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord. Es de tipo descriptivo, propositivo, correlacional, diseño no experimental. La población es definida, se restringe a los 23 docentes de la institución educativa N° 11534. Se diseñó el cuestionario como instrumento que consta de 18 ítems, sub-divididos en 05 dimensiones, todos ellos con una escala de respuesta tipo Likert.

Palabras clave: Liderazgo directivo, clima institucional, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación.

## **A B S T R A C T**

The purpose of the research is to determine the relationship between the directive leadership program and the institutional climate in educational institution No. 11534 "José Campos Peralta" of Batan Grande. The study is supported theoretically in the transformational leadership of Burns and Bass, and in the organizational diagnosis of the six boxes of Marvin Weisbord. It is descriptive, proactive, correlational, non-experimental design. The population is defined, it is restricted to the 23 teachers of the educational institution No. 11534. The questionnaire was designed as an instrument consisting of 18 items, sub-divided into 05 dimensions, all of them with a Likert-type response scale.

Key words: Leadership directive, institutional climate, leadership, interpersonal relationships, motivation.

## **INTRODUCCIÓN**

Cada organización en correspondencia con su misión y los objetivos que persigue posee sus propias peculiaridades, sus propias características, diferentes a otras organizaciones. En este sentido, el ambiente interno en que se encuentra la organización constituye un aspecto distintivo que la diferencia de las demás: La reflexión del colectivo de las personas que integran la organización es considerada como clima organizacional. Las características psicológicas del clima reflejan la estructura y el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno o clima institucional puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. En ese sentido, Halpin y Crofts (2002) asumen que el clima está en relación con la opinión que el trabajador se forma de la organización. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Y todo ello está en relación con la calidad del servicio que presta la organización.

La interacción entre los trabajadores y la estructura organizacional de su organización es la que da lugar al denominado clima organizacional, el cual induce determinados comportamientos en los individuos, comportamientos que a su vez inciden en la organización en sí misma. Por lo tanto, el clima organizacional de una organización hace referencia a las características del medio ambiente del trabajo; las características son percibidas directa o indirectamente por las personas que laboran en dicho ambiente; el clima organizacional a su vez tiene repercusiones en el comportamiento laboral de las personas.

En la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batán grande, la percepción que los docentes tienen de su institución es que las relaciones interpersonales entre sus pares se resquebrajan, ya sea por

causa de orden personal, administrativo, social o académico, produciendo un clima organizacional áspero y renuente a una real integración. Asumen que el estilo de trabajo institucional es segmentado e individualista, se carece de trabajo en equipo. Existe una actitud individualista y de falta de identidad institucional en el comportamiento siendo incoherentes con los objetivos institucionales.

El **problema** planteado en el presente trabajo es: ¿De qué manera el programa de liderazgo directivo contribuye a optimizar el clima organizacional en la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batan grande, del distrito de Pítipo?

**El objeto de estudio** fue considerado el proceso de gestión en relación con el clima organizacional. Y **el campo de acción** quedo establecido en diseño de un programa de liderazgo directivo en la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batan grande, del distrito de Pítipo

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. Los métodos empleados para el recojo de datos figuran la encuesta a los docentes, la revisión de documentos. La investigación es de tipo descriptivo, propositivo, correlacional, diseño no experimental.

Los métodos teóricos utilizados fueron el método inductivo-deductivo. El estudio se encuentra sustentado teóricamente en el liderazgo transformacional de Burns y Bass, y en el diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord. Los objetivos planteados son: **Objetivo general:** Diseñar un programa de liderazgo directivo sustentado en el liderazgo transformacional de Burns y Bass, y en el diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord para mejorar el clima organizacional en la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batan grande, del distrito de Pítipo



Los **objetivos específicos** son:

**a.-** Desarrollar el diagnóstico organizacional de las seis cajas de Marvin Weisbord, a fin de conocer las características del clima organizacional de la institución educativa.

**b.-** Analizar la interrelación existente entre los roles que desempeña la gestión institucional y el comportamiento organizacional

**c.-** Proponer estrategias de intervención que permitan capacitar a los diferentes actores de la Institución Educativa N° 11534 buscando el mejoramiento del clima laboral.

La **hipótesis** que defender consiste en: Si se diseña un programa de liderazgo directivo sustentado en el liderazgo transformacional de Burns y Bass, y en el diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord entonces es posible mejorar el clima organizacional en la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batan grande, del distrito de Pítipa

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.

**La autora**

## **INDICE**

	<b>PAG.</b>
<b>DEDICATORIA</b>	
<b>AGRADECIMIENTO</b>	
<b>INDICE</b>	
<b>RESUMEN</b>	
<b>ABSTRAC</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	

## **CAPÍTULO I**

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

#### **PROCESO DE GESTIÓN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL NIVEL SUPERIOR**

<b>1.1.- UBICACIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICO DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.2.- CONTEXTO SOCIOCULTURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE...</b>	<b>13</b>
<b>1.1.3.- ANTECEDENTES HISTORICO DE LA PROVINCIA DE FERREÑAFE.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.4.- CONTEXTO SOCIOCULTURAL DE LA PROVINCIA DE FERREÑAFE.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1.5.- INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11534 “JOSE E CAMPOS PERALTA” .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.- SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.- MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA.....</b>	<b>28</b>
<b>1.4.- METODOLOGIA UTILIZADA.....</b>	<b>30</b>

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

<b>2.1.- ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.- BASE TEÓRICAS.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.- FUNDAMENTOS PEDAGOGICOS.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.1.- EL LIDERAZGO PEDAGOGICO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DEMOCRATICA.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.- TEORIAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.1.- EL LIDERAZGO DIRECTIVO DESDE EL ENFOQUE DE KURT LEWIN.....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.2.- EL LIDERAZGO TRSNSFORMACIÓN DE BURNS Y BASS.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.3.- EL MODELO DE SEIS-CAJAS DE MARVIN WEISBORD.....</b>	<b>48</b>
<b>2.4.- BASES CONCEPTUAL.....</b>	<b>53</b>
<b>2.4.1.- SOBRE EL LIDERAZGO DIRECTO.....</b>	<b>53</b>
<b>2.4.2.- LIDERAZGO SITUACIONAL.....</b>	<b>55</b>
<b>2.4.3.- ¿QUE SIGNIFICA SER UN LIDER PEDAGOGICO?.....</b>	<b>57</b>
<b>2.4.4.- TIPOS DE COMPORTAMIENTO DE UN LIDER.....</b>	<b>58</b>
<b>2.4.5.- CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>61</b>
<b>2.4.6.- IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>62</b>
<b>2.4.7.- GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA.....</b>	<b>63</b>

## **CAPÍTULO III**

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

<b>3.1.- RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>65</b>
--	-----------

<b>3.2.- DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>69</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>98</b>

## **CAPÍTULO I**

### **DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL Y DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN EL NIVEL PRIMARIO**

En este primer capítulo se propone una breve descripción de la provincia de Ferreñafe, en sus aspectos históricos, socioeconómicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo Lambayeque](http://www.TurismoLambayeque) y el INEI. También se describe el problema de investigación. Así mismo, en este capítulo se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

#### **1.1.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

La Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” está ubicada en la ciudad de Batan grande, en el distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe, región de Lambayeque.

##### **1.1.1.- Antecedentes históricos de la provincia de Lambayeque**

Se estima que entre 1564 y 1565, el Oidor de la Audiencia de Lima, doctor Gregorio Gonzáles de Cuenca fundó un conjunto de pueblos en el Región que fueron: Lambayeque Viejo, Ferreñafe Viejo, Mochumí Viejo, Túcume Viejo, Pacora Viejo, Jayanca Viejo. Lambayeque Viejo, estaba ubicado cerca de la Hacienda Bodegones, cuyos límites eran por el norte la vera del río Viejo, por las sur tierras de don Carlos Ruiz, por el este con el fundo Bodegones y por el oeste, tierras de don Juan Lucha y otros. Se estima que después de lluvias torrenciales de 1578, fue fundada en 1585 la actual provincia de Lambayeque, desconociéndose quién o quienes la fundaron, sin embargo, se conoce que sus orígenes se remontan a la época colonial del siglo XVI. Su capital Lambayeque, a diferencia de Chiclayo, posee una importante historia colonial; después del desastre de Saña en 1720, las familias adineradas de esta capital se mudaron a Lambayeque, la cual

guarda como testimonio de ese florecimiento más de 30 casonas antiguas, bastante bien conservadas.

Fue en la presidencia de don Ramón Castilla, que mediante Ley del 2 de enero de 1887, se dispone la existencia de municipalidades provinciales y distritales en el territorio de la República, entre las cuales está la provincia de Lambayeque, formando parte de la región, con los distritos de Lambayeque, Motupe, Mórrope, Ferreñafe, Olmos, Salas, Penachí, Jayanca, Pacora, Mochumí y San José.

### **1.1.2.- Contexto sociocultural de la provincia de Lambayeque**

La provincia de Lambayeque está conformada política y administrativamente por 11 distritos rurales y un distrito urbano en calidad de capital de la provincia.

**Límites:** Por el Noroeste con las provincias de Piura y Morropón, por el norte con la provincia de Huancabamba, todas ellas provincias de la Región Piura; por el sur con las provincias de Chiclayo y Ferreñafe; por el este con las provincias de Jaén (Región Cajamarca) y Ferreñafe; y por el oeste con Océano Pacífico.

**Clima:** Estación muy marcada, el verano con poca presencia de lluvias, donde la temperatura se eleva hasta alcanzar los 34°C. el resto del año presenta un clima otoñal, con permanente viento y temperaturas que oscilan entre los 17° y 25° C.

**Extensión territorial:** Su extensión es de 11,217.36 km<sup>2</sup> es la más extensa del departamento, posee el 67.63% de la superficie departamental, por decreto del Gobierno Militar, se le recortó 2849 km<sup>2</sup>, si se atiende a esa resolución su extensión sería de 8,368.36 km<sup>2</sup>.

**Relieve:** Su suelo tiene extensas planicies, de mayor dimensión que de las provincias de Chiclayo y Ferreñafe, la fertilidad de sus tierras es extraordinaria, sobre todo en Olmos, y Mórrope, pero de escasos recursos hídricos superficiales. Las planicies se ven interrumpidas por cerros rocosos no muy elevados. En Mórrope, se presenta una extensa depresión, que se aprecia en épocas de intensas lluvias como las de 1983

y 1984, por la formación de grandes lagunas de agua dulce. Sus valles principales con La Leche y Motupe, el de Olmos y Cascajal son pequeños.

**Folklore:** Se caracteriza por la alegría de sus bailes, como el baile de la Marinera Norteña y también el Tondero y la Cumanana, que viene de las ciudades colindantes con Morropón, en Piura. Aunque claro está, también se practica la Marinera Atonderada que es netamente de Lambayeque y también es común encontrarla en Bajo Piura y en Tumbes como forma desprendida de ambos: la Zamacueca o versión Marinera Norteña y el Tondero Piurano. También se practica la medicina folklórica o curanderismo utilizando hierbas y otros productos, así como ritos mágicos. Una estampa tradicional es la presentación del Caballo Peruano de Paso montados por expertos chalanos. Las peleas de gallos de pico y navaja son motivo de reunión de numerosos aficionados en las reuniones de familia y festividades.

### **Gastronomía y Bebidas**

Es una gastronomía plena de sabores y a su misma vez de economías. Ahí están para confirmarlo el chinguirito preparado de pez guitarra seco y salado, la tortilla de raya, ambos platos que explotan el recurso marino de la región. Otras de sus estrellas es el Espesado Chiclayano hecho a base de frejoles verdes y carne de vacuno. Acá les brindamos una lista de los platos más representativos de Lambayeque: el cabrito a la chiclayana, Seco de Pato, Pepián de Pavo con garbanzos, Chirimpico, Migadito, Carne Seca, Humitas, Causa a la Chiclayana, Seco de Cabrito, Cebiche Chiclayano, Conejo Asado, Arroz con Cecina, Causa de Chicharrones y todo esto debe ser acompañado con una buena Chicha de Jora y para el postre tenemos, el Dulce de Loche, el tradicional King Kong. Manías, Tortitas de Maíz.

En bebidas tradicionales, no hay otra bebida como la chicha de jora para acompañar todas estas exquisiteces. Como postre se recomienda probar el delicioso King Kong Lambayecano, el machacado de membrillo, dulce

de calabaza, Natillas y los alfajores, que seguramente deleitarán su exquisito paladar.

### **Atractivos turísticos.**

#### **-Complejo arqueológico de Huaca Rajada y Sipán:**

Ubicado a 35 Km. al sureste de la ciudad de Chiclayo (45 minutos en auto). Allí en 1987 se descubrió una tumba con los restos intacto de un personaje Mochica, el majestuoso Señor de Sipán. El hallazgo permite apreciar el ritual del funeral de un gobernante Mochica, quien estaba acompañado de un guerrero, un sacerdote, dos mujeres, un niño, un perro, una llama y guardián con los pies amputados. El ajuar funerario incluye numerosas joyas de oro y plata decorada con turquesas.

#### **-Reserva ecológica del Chaparrí.**

Territorio de 34,412 Ha. perteneciente a la comunidad campesina Muchik Santa Catalina de Chongoyape. Se trata de la primera área de conservación privada en el Perú. Su principal objetivo es la conservación de los bosques secos de la zona y de la rica bio diversidad que alberga; así como el establecimiento de mecanismos que permiten el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Alberga importantes especies en peligros de extinción como el oso de anteojos, el guanaco, la pava ali blanca y el cóndor andino.

#### **-Santuario histórico Bosque de Pómac**

Este bosque seco es a su vez un refugio de algarrobos, aves y restos arqueológicos de la cultura Sicán. Se han hallado 20 estructuras pre incaicas, como Huaca Las Ventanas, Huaca Lucía, Huaca La Merced o Huaca Rodillona, entre otras. Los hallazgos arqueológicos han sorprendido por la cantidad de objetos de oro encontrados.



### **-Museo Nacional Sicán**

Sicán o casa de la Luna es un museo que recoge el producto de las investigaciones que, por más de dos décadas, realizó el arqueólogo Izumi Shimada como director del proyecto arqueológico Sicán (1978). La exhibición recopila los artefactos hallados en las excavaciones de los sitios de Batán Grande y los muestra tal como se usaron o se fabricaron.

La intención es plasmar distintos aspectos vinculados a la Cultura Sicán, a través de la representación de detalles de la vida doméstica, de los procesos de manufactura o de las labores productivas.

### **Museo Nacional Sicán**



Fuente: [www. Turismo Lambayeque](http://www.TurismoLambayeque)

### **Mueso Nacional Tumbas Reales de Sipán**

De moderna arquitectura, alberga la colección de objetos arqueológicos de oro, plata y cobre, provenientes de la tumba del Señor de Sipán. El museo es dirigido por el arqueólogo Walter Alva, gestor y director del proyecto, y quien fuera el descubridor de dicho entierro en la zona arqueológica de Huaca Rajada, como en la localidad de Sipán.

### **Mueso Nacional Tumbas Reales de Sipán**



Fuente: [www. Turismo Lambayeque](http://www.TurismoLambayeque)

### **Mueso Nacional Arqueológico Brünning**

Exhibe la colección de objetos arqueológicos reunidos por el etnógrafo alemán Enrique Brünning. En sus cuatro pisos se exponen objetos de alfarería, textilería, trabajos en piedra, madera, etc. Todos ellos muestran el vigoroso carácter artístico y tecnológico de las culturas regionales de los últimos 5 000 años. La (Sala de Oro de este Museo es una muestra de incalculable valor histórico de América Pre colombina.

### **Mueso Nacional Arqueológico Brünning**



Fuente: [www. Turismo Lambayeque](http://www.TurismoLambayeque)

#### **1.1.3.- Antecedentes históricos de la provincia de Ferreñafe**

La provincia fue creada mediante Ley N° 11590 del 13 de diciembre de 1950 durante el gobierno del Presidente Manuel A. Odría.

El capitán español don Alonso de Osorio funda el 13 de diciembre de 1550, la ciudad de Santa Lucía de Ferreñafe. A cien años de la conquista

española, el padre Fernando Carrera recoge el nombre de Firruñaf, en su célebre Vocabulario, nombre que debió de corresponder a los primigenios pobladores de esta comarca. Parece que se crecieron a inmediaciones de los cerros Chaparrí y Arenas, a unos 25 Km. de la ciudad.

Esta población originaria, se dice, fue destruida en tiempos de Huayna Cápac, durante la conquista del Reino Gran Chimú hacia 1450, aproximadamente, en vista de la resistencia que habría encontrado el Inca por parte de los indios de Penachí.

Con la gente que logró subyugar, fundó entonces Huayna Cápac la actual Ferreñafe, sobre cuya base tuvo lugar la fundación española a cargo del Capitán Alonso de Osorio. Dos años después de la fundación por Osorio, en 1552, se levantaba la Iglesia de Santa Lucía, concluida un siglo adelante, hacia 1684, por el cura Bernabé de Alcocer y Valdiviezo. Al cura se le recuerda en Ferreñafe no sólo por la conclusión de la Iglesia - bello ejemplo del barroco colonial, sino por el fomento de la agricultura, principalmente del arroz, que ha dado prestigio a la región. Carlos Camino Calderón diría más tarde que Ferreñafe tiene tres orgullos: sus mujeres, su arroz carolino y sus guapos.

Tierra de guapos es, en efecto, Ferreñafe, y de mujeres no sólo bellas (ahí está nuestra "Señora Mundo", Lucila Boggiano de Zoeger), que son también valientes y aguerridas. Como Zaña y Lambayeque - las dos grandes ciudades de la Colonia - Ferreñafe sufrió vicisitudes que retardaron en muchos años su progreso. A 28 años de su fundación española, fuertes lluvias cayeron sobre ella, destruyéndola en gran parte y pereciendo el 75% de la población indígena. Un siglo después a comienzos del XVII los indios comienzan a emigrar, víctimas de hambre. De no ser por la buena iniciativa del cura Víctor de Velasco, habría quedado despoblada de indios: Hizo el cura sembrar chacras de maíz y otros alimentos: concertó matrimonios de los naturales con mujeres de Mochumí, y dio a cada matrimonio víveres y tierras, "amén de un gallo y doce gallinas". Llegado el momento de la liberación del yugo hispano, otro cura -Teniente de Cura- se haría famoso: el patriota Presbítero Mariano

Bonifaz, de la estirpe de los Hidalgo. Él encabeza el grito de la independencia ferreñafera el 1º de enero de 1821. En marzo de 1828 la ciudad de Ferreñafe es azotada por la inundación y luego un violento terremoto: se repone de ellos y al promediar el siglo es elevada a la categoría de Villa. En 1872 llega la línea férrea de Eten-ChiclayoLambayeque con una longitud de 45 km. que incrementa el flujo comercial. Ferreñafe va progresando lentamente y su gente es sensible a los problemas nacionales, por ello al producirse la invasión de los chilenos muchos ferreñaferos anónimos se enrolaron a las filas del ejército peruano y marcharon a pelear contra los invasores, dentro de éstos aparecen también los señores Manuel Mesones Muro y Nicanor Carmona quienes apoyarán después a Cáceres.

En 1910 -el mismo año de la Revolución mexicana- los desposeídos de Ferreñafe, liderados por otro cura, el Presbítero Casimiro Chuman Manuel Casimiro Chuman Velázquez (1862 - 1924)-, se alzan en armas por la tierra y por el agua, y contra los abusos de los terratenientes y hacendados. Lucha el cura Casimiro Chuman por la redención del indio, por la restitución de las tierras de cultivo usurpadas por los latifundistas en connivencia con "tinterillos" y "habilitadores", por la vigencia de las libertades individuales conculcadas por el Poder Central; lucha por la Reforma Agraria bajo el lema: "¡La tierra, para quien la trabaja!"... Lucha contra la plutocracia, a la que culpa del atraso del Perú, y en particular, del Departamento de Lambayeque. Lucha por la implantación de una verdadera democracia. Lucha por la Reforma de la Iglesia. Lucha contra el caciquismo -esa verdadera plaga nacional, y contra otra no menor: el poder autoritario y despótico del presidente de la República. Es la suya como se la conoce- "la Sublevación de los Monteros". Machete en mano, toman como rehenes a terratenientes y hacendados del lugar. El 17 de setiembre de 1914 Ferreñafe es elevado a la categoría de ciudad y el 17 de febrero de 1951, se convierte en la capital de la provincia de su nombre.

#### **1.1.4.- Contexto sociocultural de la provincia de Ferreñafe**

La ciudad de Ferreñafe es uno de los centros urbanos importantes de la Región Lambayeque, con una población al presente año de 46,679 habitantes <sup>1</sup>, su base económica se caracteriza por el predominio actividades Terciarias (comercio y servicios, 48% de la PEA) y no menos importantes las actividades Primarias (agropecuarias 38% de la PEA), caracterizada por su producción de arroz, caña de azúcar y maíz con destino principal a las ciudades de Chiclayo y Lima.

#### **1.1.5.- Institución Educativa N° 11534 “José E. Campos Peralta”**



#### **Reseña histórica**

La institución educativa N° 11534 “José Eusebio Campos Peralta” de Batán Grande, fue creada en el año 1941 con la nomenclatura de Escuela de Varones de Primer Grado No 700, posteriormente cambia su nomenclatura a Escuela de Varones de Primer y Segundo Grado N° 2800, en el año 1971 se crean dos escuelas fiscalizadas la N° 11535 y la N° 11534 de mujeres y varones respectivamente, al pasar los años estas dos escuela se fusionan quedando como Escuela Primaria de Menores N° 11534, identificación que la mantiene hasta la fecha y que hoy se gestiona también para que nuestra institución se oficialice con el nombre de “José Eusebio Campos Peralta” en honor a un destacado docente que laboró en nuestra escuela.

En este año la institución cumple 75 años de creación en bien de la educación de la niñez batangrandina; es la primera escuela primaria creada en el distrito de Pítipo convirtiéndose así en el alma mater de la educación primaria pitipeña.

El Primer director de nuestra institución fue el profesor Lidneo Sinney Manay Bautista, para posteriormente sea sucedido de la siguiente manera: · Manuel Manay Caballero, José Eusebio Campos Peralta, José Quiñones Villar, Teresa Amelia Yampufé Sirlopú, Fernando Campos Heredia, entre otros hasta la actual Prof. Elena A. Fuentes Carmona **Plana docente**

La Institución está bajo la dirección titular desde el 2015 por la Mag. Elena A. Fuentes Carmona; y cuenta con 23 docentes, 3 administrativos, 1 personal de apoyo por parte de la municipalidad Pítipo, 1 personal de limpieza por parte de la APAFA.

### **Estudiantes**

En la actualidad cuenta con una población escolar de 610 alumnos entre hombres y mujeres distribuidos en 20 secciones del 1er. Al 6to. Grado, cuenta con Centro de Recursos Tecnológicos (CRT)

### **Misión**

Somos una Institución educativa primaria publica del ámbito urbano- rural, que ofrece un servicio educativo de calidad, orientado al desarrollo integral de los estudiantes dentro de un clima institucional optimo basado en el fortalecimiento de las relaciones humanas con principios de equidad, interculturalidad e inclusión social a través de una gestión democrática, docentes competentes, vinculada con su entorno social, cultural y ambiental con participación de los agentes educativos y la comunidad así como desarrollando propuestas innovadoras y productivas.



## **Visión**

Al 2018 nuestra Institución educativa se consolida como una de las más representativas del distrito de Pítipo, y de la provincia de Ferreñafe, brindando una educación de calidad, formando estudiantes críticos – reflexivos, con actitudes de liderazgo basado en el desarrollo moral y socio cultural, respetando su medio ambiente, con conocimientos acorde al avance de la ciencia y tecnología y comprometidos con el desarrollo de su comunidad y región.



### **1.2.- DEL PROBLEMA.**

### **SURGIMIENTO**

Las diversas definiciones sobre clima institucional giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad, la confianza, la honestidad y el apoyo. En primer lugar, el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer (1984) definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” El otro enfoque desde una perspectiva subjetiva propuesto por

Halpin y Crofts asumen que el clima está en relación con “la opinión que el trabajador se forma de la organización”

Cada organización en correspondencia con su misión y los objetivos que persigue posee características diferentes a otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. En este sentido, el ambiente interno en que se encuentra la organización constituye un aspecto distintivo que la diferencia de las demás: La reflexión del colectivo de las personas que integran la organización es considerada como clima organizacional. Las características psicológicas del clima reflejan la estructura y el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno o clima institucional puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad.

Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Y todo ello está en relación con la calidad del servicio que presta la organización.

La interacción entre los trabajadores y la estructura organizacional de su organización es la que da lugar al denominado clima organizacional, el cual induce determinados comportamientos en los individuos, comportamientos que a su vez inciden en la organización en sí misma. Por lo tanto, el clima organizacional de una organización hace referencia a las características del medio ambiente del trabajo; las características son percibidas directa o indirectamente por las personas que laboran en dicho ambiente; el clima organizacional de la empresa tiene repercusiones en el comportamiento laboral de las personas; el clima organizacional es lo que se llama una variable interviniente entre los factores del sistema organizacional de la institución y el comportamiento individual; las características de cualquier organización son relativamente permanentes en el tiempo, son diferentes de las otras organizaciones y aún de una



sección a otra de la misma institución; las características de las personas son relativamente permanentes en el tiempo, son diferentes de una persona a otra, aún entre personas de una misma nacionalidad o región; y el clima organizacional, las estructuras y características de una organización, y las personas que la conforman, son parte de un sistema interdependiente altamente dinámico

Litwin y Stringer, en su enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima desde el punto de vista estructural y subjetivo, consideran que el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”

De otra parte, James y Jones definen al clima organizacional desde tres puntos de vista: a.- La medida múltiple de atributos organizacionales; b.- la medida perceptiva de los atributos individuales y c.-La medida perceptiva de los atributos organizacionales. Desde la óptica de la medida múltiple de los atributos organizacionales el clima es definido como un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Aunque no es posible encontrar hasta hoy una definición común aceptada sobre clima organizacional, sí parece existir un elevado acuerdo en que los elementos básicos del clima organizacional son el conjunto de atributos que hacen referencia al ambiente de trabajo. Para algunos teóricos el clima organizacional es el resultado de la percepción del individuo sobre las características y cualidades de las organizaciones, otros, lo describen como el conjunto de características que definen objetivamente dicha organización. En cualquiera de los casos, las dos corrientes lejos de ser opuestas o incompatibles son complementarias

partiendo de la consideración del clima laboral como cualidad-estado de una organización que contiene el ambiente de trabajo refiriéndose a la situación laboral que presenta.

Los estudios sobre clima organizacional datan desde las primeras décadas del siglo XX. Por ejemplo, Hoppoch en 1935 publicó un trabajo sobre el clima laboral y su impacto en la satisfacción del trabajo. Los resultados que obtuvo se centraban en la diversidad de factores que pueden afectar la satisfacción en el trabajo, dentro de estos los aspectos fisiológicos (condiciones) y psicológicos (oportunidades de desarrollo, estatus y reconocimiento). En 1939, se realizó un estudio a cargo de Lewin, Wippit y White sobre los estilos de liderazgo que había dentro del clima organizacional, con la intención de tratar de clasificarlos. En este estudio demostraron que las atmosferas sociales (clima laboral) eran muy diversas según el tipo de liderazgo que las guiaba. (Betzhold, 2006).

Si bien es cierto que estos y otros estudios tuvieron cierta repercusión en el mundo científico de la época, sin embargo; fueron los estudios del sociólogo norteamericano Elton Mayo (1927-1940) los primeros en poner en manifiesto la dimensión subjetiva de variables de percepción como lo son las condiciones laborales, el sentimiento de pertenencia y satisfacción dentro de un grupo, los intereses y actitudes colectivas, el perfil de quienes ejercen algún tipo de autoridad y la suma importancia de los grupos informales, como factores que entre otros construyen la atmosfera, ambiente o bien “el clima laboral”.

Para 1945 Elton Mayo concluía que hay una gran relación entre la conducta y los sentimientos, y que el grupo (su influencia) afecta el comportamiento individual de una manera significativa; de la misma forma habla sobre las normas del grupo y del cómo es que estas establecen la productividad individual del trabajador, en contraste al hablar sobre compensaciones económicas, menciona que es un factor con menor importancia en cuanto a la determinación de la productividad.

Por otra parte, según Fernández y Sánchez (1996) el estudio de Halpan y Croft (1963) sobre clima organizacional escolar, representa el punto de introducción para el tema de clima laboral, sin embargo, anterior a este estudio, se encuentra el de Kurt Lewin (1951) enfocando su interés en el contexto social, dentro del cual se manifestaba el clima laboral de alguna manera como el resultado de la integración entre ambiente y persona en base a sus investigaciones sobre el comportamiento. Kurt Lewin (1951) acuñó el fenómeno como atmósfera psicológica para hablar sobre el entorno y sobre lo que afecta o beneficia, a esto le definía como una realidad empírica, mensurable y modificable y sostenía que la organización no solo se veía desde un enfoque humanista si no sistémico.

Cornell (1950) define el clima laboral como el conjunto de las percepciones que tienen las personas que forman parte de la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60's. (Fernández y Sánchez, 1996); Lewin (1950) hablaba sobre la relevancia que tiene el comportamiento laboral del individuo, decía que este no depende tan solo de sus características personales sino también de la manera en que este aprecia su clima de trabajo y todo lo que compone su organización.

En 1956 Morse y Reimer realizaron un estudio en base a 4 divisiones de una compañía, donde tenían como objetivo identificar la influencia que tiene la participación de los empleados en los procesos de toma de decisión y los resultados de estas. Los resultados arrojaron que bajo la influencia de un proceso en el que no se tomaba en cuenta la participación de los empleados, la productividad tenía un incremento de 25%, en cambio en aquellos procesos en lo que se consideraba a los empleados en los procesos tomando en cuenta sus opiniones y haciéndolos participes, el incremento de la productividad era de tan solo un 20% pero se reflejaba una relevante disminución en cuanto a la lealtad, actitud, interés, desarrollo de trabajo, etc.

Likert (1961) y Katz; Kahn (1966), llevaron a cabo estudios en los cuales enfatizaban el contexto humano de las organizaciones en los que no solo analizaban los resultados y la eficacia de la organización, sino las consecuencias que había en el personal. Ellos consideraban que las condiciones (atmosfera, clima) que se formaban en el área en donde laboraban, tienen consecuencias importantes en los empleados.

En 1986 Rensis Likert hablaba sobre la relevancia del enfoque que se tiene para ver la realidad, el mencionaba que la reacción que se tiene ante cualquier circunstancia o situación está siempre en función de la percepción que se tiene acerca de la misma, y que lo que hacía una diferencia al final era la manera en que se percibía la situación y no la realidad objetiva. De ahí que surgiera la inquietud sobre realizar estudios de clima laboral, se tomó como punto de partida el hecho de que todos los individuos perciben de forma distinta el contexto en el que se desenvuelven, y que dicha percepción tiene gran influencia en su comportamiento dentro y referente a la organización.

Según Peiro y Prieto, (1996), la fenomenología, considera al clima laboral como una dimensión instaurada a partir de las percepciones de las personas, y que esta comienza a existir en cuanto hay una visión compartida en el grupo o la organización, el clima laboral está instaurado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no en un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones. Por su lado, Sells (1960) sostiene que el ambiente interno de la organización tiene influencia en el comportamiento de las personas que la componen y que dicha influencia depende de la percepción de la gente y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales de su entorno.

Gellerman (1960) manifiesta que Clima es el "carácter" de una organización e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

- Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.

- Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones de políticas
- Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos
- Es indispensable integrar la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ella.

Para Pace (1968), el clima organizacional es un patrón de características organizativas con relación a la calidad del medio ambiente de la empresa, el cual se percibe por quienes conforman la organización, e influye en sus actitudes. Por su parte, Barker (1968) dice que es mejor hablar de escenarios de conducta para así poder conocer el comportamiento de las personas en las organizaciones, aceptando que “escenarios” son el complejo físico y psicológico con el cual los individuos están constantemente en interacción.

Como se puede apreciar, a través de los múltiples conceptos, si bien es cierto los autores plantean que el clima organizacional no se puede tocar ni ver, sin embargo; sí se puede sentir como algo que afecta los comportamientos de las personas que forman una organización. Por lo tanto, y de acuerdo a los expertos, se pudiera decir que el clima organizacional está integrado por muchos elementos entre los cuales se citan: El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, etc.; los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; el liderazgo, el poder, las políticas, la influencia, el estilo; la estructura; los procesos organizacionales, la evaluación, el sistema de remuneración, la comunicación y el proceso de toma de decisiones.

### **1.3.- Manifestaciones y características del problema.**

El campo de la educación en el Perú ha evidenciado no sólo deficiencias en la formación académica de sus discentes, sino también, una serie de problemas de carácter social en sus organizaciones. Es en medio de estos temas urgentes de la agenda educativa, a decir de Canchón, Plaza, Zapata, (2013) que hoy, más que nunca, se reconoce la importancia del clima escolar como objeto de estudio para explicar la dinámica y problemática de las instituciones.

Esta importancia está implícita en el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (2007), en donde se destaca que una de las políticas de Estado es, “convertir a la institución educativa en espacios acogedores, organizados expresamente para propiciar la cohesión de los estudiantes, así como la convivencia grata y productiva en el aula y en el centro educativo entre todos los estudiantes y demás integrantes de la comunidad educativa”. A su vez en diversas investigaciones realizadas sobre eficacia escolar, confirman que un clima ordenado y saludable, es lo que distingue a una escuela eficaz.

Por su parte, Rodríguez (1990) al concluir su tesis doctoral sobre eficacia escolar, encontró que el clima óptimo en las relaciones interpersonales de un centro educativo influye positivamente en el trabajo de los docentes en el aula y, a través de este, en el rendimiento de los alumnos”; así mismo, Gonzáles (2000) en su tesis doctoral sobre estudios heterodoxos de eficacia escolar, encontró que el clima de trabajo y sus dimensiones explicativas se confirman como factores esenciales en los modelos de evaluación de centros educativos, especialmente por su potencia para explicar la varianza de los productos afectivos, aunque también inciden en resultados relacionados con la productividad.

Según el estudio realizado por Asteria Albañil Ordinola (Piura, 2015) en la Institución Educativa “Enrique López Albújar” de la ciudad de Piura, el clima que se vive en la institución está caracterizado por un personal de servicio y administrativo con bajo nivel de respeto hacia los demás miembros de la institución, mientras que los docentes expresan que existe

mayor nivel de respeto entre ellos. Sin embargo, sienten bajo nivel de satisfacción, sobre todo con el funcionamiento de la dirección, así un 62% expresan que el nivel de satisfacción va de un nivel bajo a muy bajo. Manifiesta que los docentes aportan en mayor grado a configurar un ambiente de trabajo adecuado mientras que son los padres de familia, el personal administrativo y directivo los que contribuyen escasamente a ello, siendo el clima laboral el resultado de las interacciones de varios factores y algo no evaluable de manera absoluta, que se percibe de acuerdo con las circunstancias e interacciones humanas en la institución educativa.

Al respecto, Canchón, Plaza, Zapata, (2013) manifiestan que hoy en día, la gestión del clima organizacional en los diferentes niveles educativos, constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos o gerentes educativos que deben actuar con compromiso, para insertar en las normas de la organización el término calidad, como un valor fundamental, con la finalidad de obtener resultados positivos para la organización y sus trabajadores; lo que se ha convertido en un verdadero reto en las organizaciones educativas que buscan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el trabajo denominado “Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de la I. E. “Sara Antonieta Bullón” de Lambayeque desarrollado por Luz María del Rosario Vargas Pardo (Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2015) la autora precisa que al observar el trato que se da entre el personal que labora en la I.E “Sara A. Bullón” de Lambayeque percibió que el clima organizacional no es muy eficiente, ya que algunos trabajadores se tienen rencillas entre ellos y esto puede apreciarse en la forma en que se hablan o se tratan; también observa que otros colaboradores no se sienten a gusto con lo que hacen, detalla que se puede apreciar con el incumplimiento de sus responsabilidades o con el ánimo con el que desarrollan su labor, sea de enseñanza, administrativa o de limpieza; incluso hay trabajadores que expresan su insatisfacción

abiertamente, lo que obstruye el pleno sentido de pertenencia a la institución.

En el caso de la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batan grande, distrito de Pítipo, Provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, se puede apreciar que las relaciones interpersonales entre los docentes se resquebrajan ya sea por causa de orden personal, administrativo, social o académico, produciendo un clima organizacional áspero y renuente a una real integración. El estilo de trabajo institucional es segmentado e individualista, se carece de trabajo en equipo. Existe una actitud individualista y de falta de identidad institucional en el comportamiento de los docentes de la institución, siendo incoherentes con los objetivos institucionales. **1.4.- Metodología utilizada**

#### **Diseño de investigación**

El presente trabajo de investigación consiste en identificar las características del clima organizacional que se presenta en la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batan grande, distrito de Pítipo, Provincia de Ferreñafe, región Lambayeque. El tipo de investigación es propositiva ya que a través de las teorías correspondientes se planteará contribuir a la solución del problema, relacionando para tal efecto las variables, del programa de liderazgo directivo y el clima organizacional. Atendiendo a Campbell y Stanley (1996), el diseño se asume como transversal, porque se recolecta datos en un solo momento el cual servirá para elaborar la estrategia metodológica.

En tal sentido simbolizamos el diseño siguiente:



#### Leyenda:

M: Muestra de estudio

P: Problema de investigación

Dp: Diagnóstico del problema



Pc: Propuesta de cambio (Estrategia metodológica)

## **Población y muestra**

### **Población**

La población la constituyen 23 docentes de la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batan grande, distrito de Pítipo, Provincia de Ferreñafe, región Lambayeque.

### **Muestra**

La muestra de estudio de la presente investigación la constituye la totalidad de los docentes (23) de la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batan grande, distrito de Pítipo, Provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, los cuales muestran características similares a la población.

### **Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.**

En la recolección de datos se utilizará la observación participante para caracterizar los aspectos actitudinales y conductas asumidas por los docentes de la institución.

Registro de datos cotidianos en el aula, en las reuniones de profesores, reunión de grupos, etc.

### **Instrumentos**

- Cuestionario. - Para recoger la información de los docentes,
- Cuaderno de apuntes. Para registro de información diaria en diversos contextos en los que acciona el docente.
- Fichas de campo. Para hacer un registro de los comportamientos, conductas y actitudes de la muestra previamente categorizados
- Fichas bibliográficas. Para recoger información bibliográfica y de campo

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

Para que el resultado de la investigación presente objetividad, durante el proceso de estudio del método cualitativo se utilizó el método empírico: observación del objeto de estudio, aplicación y medición de la variable dependiente. Asimismo, el método estadístico descriptivo para contrastar la hipótesis y medir el logro de los objetivos.

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

Estadística descriptiva. - Se empleará el análisis de frecuencia, representaciones gráficas, cuadros estadísticos, media aritmética.

## **CAPÍTULO II**

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera como fundamentos pedagógicos, el liderazgo educativo de Kenneth Leithwood; como aportes teóricos relacionados con las estrategias transformadoras de gestión y el clima organizacional se utilizan los aportes de la teoría el liderazgo transformacional de Burns y Bass; y el Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord.

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

**Durán Rodríguez, Fidel; Robles Galván, José R.; Villa Marroquín, Rubén;** 2012; “Estrategias socio afectivas para la mejora en el clima escolar con vistas a un desarrollo integral de los estudiantes de nivel secundaria”; Primer Congreso Internacional de transformación Educativa; Universidad San Carlos; México. **Conclusiones:** Según los autores lo socio afectivo se encuentra implícito en la noción de clima escolar y laboral. La adecuación del primero implica que favorezca al alumno e involucra una ardua labor con el personal docente y administrativo que labora en los centros de trabajo. En la escuela secundaria “Josefa Ortiz

de Domínguez” el clima escolar no se ha visto favorecido debido a dos factores principalmente, el primero tiene que ver con el desconocimiento y poca importancia que se le ha dado al clima escolar en los centros de trabajo. El segundo tiene que ver con la escasa o nula aplicación de estrategias que promuevan la condición socio afectiva tanto en los profesores como en los alumnos. Los autores asumen que un manejo adecuado de estrategias que promuevan la condición socioafectiva de los alumnos y profesores, no solo podría repercutir de manera favorable en el rendimiento académico como algunos estudios lo muestran, sino que llegue a impactar más allá de un entorno puramente académico.

**Saccsa** (2010), en su investigación sobre la “Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres”. Planteó como objetivo de determinar y evaluar si existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa. Además, cómo se dan las relaciones humanas con el desempeño académico de los docentes. Se trata de un estudio de Tipo Básico correlacional y el diseño de investigación es no Experimental de corte transversal. Concluye que existe relación entre el clima institucional y el desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa, también concluye que existe relación entre los recursos humanos y el desempeño académico de los docentes.

**Molocho** (2010), en su estudio “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur” se propuso como objetivo determinar en qué medida influye el Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01- Lima Sur. Es una investigación cuantitativo-descriptiva, de corte transversal. El trabajo se desarrolló en una población de 12 integrantes del órgano de dirección, 34 del órgano de línea, 02 en órgano de asesoría, 47 en órgano de apoyo y 06 en órgano de control. Para medir las variables se utilizó un cuestionario. Molocho llegó a la conclusión de

que el clima institucional expresado en el potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional influye en un 43,8 % sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima – Sur.

**Pari** (2008) indagó en la “Relación entre clima laboral y desempeño docente en el nivel secundario de la institución educativa Pedro Labarthe de Lima 2008”. El objetivo fue determinar el grado de relación existente entre el clima laboral y el desempeño docente en el Nivel Secundario de la Institución Educativa Pedro A. Labarthe de Lima 2008. Se trata de un estudio cuantitativo, descriptivo, diseño transeccional-correlacional. El instrumento es un cuestionario. Llegó a una conclusión de que el clima laboral influye de manera directa en el desempeño docente.

**Arteaga** (2006) investigación sobre el “Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional “A” del Perú”. Con el objetivo de determinar relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores. Se trata de un estudio de Tipo exploratorio y el diseño de investigación es No Experimental, correlacional-transversal. Se desarrolló sobre una población de 76 trabajadores de la Institución Educativa Nacional “VAB”, con una muestra de 4 directivos, 6 jerárquicos, 58 docentes, 8 administrativos. Utilizó como instrumento el cuestionario de tipo escala Likert que se validó a través de juicio de expertos. Concluye que existe una correlación positiva muy fuerte entre liderazgo y relaciones interpersonales, entre liderazgo y clima organizacional, y una correlación positiva considerable entre relaciones interpersonales y clima organizacional, percibido por el personal de la Institución Educativa Nacional “A”.

**Gutiérrez, Juan y Campoverde, Ana:** 2007, Programa educativo para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes de la GUE “Ramón Castilla” de la ciudad de Piura Conclusiones: Los autores

manifiestan que la aplicación de nuevas habilidades, capacidades y destrezas en la gestión institucional es fundamental para la mejora de las relaciones interpersonales entre los agentes educativos; para lo que, a modo de recomendación, en la parte final de la presente investigación, sugieren la implementación del programa ACAT de Habilidades Sociales, adecuando este a las peculiares características y niveles correspondientes en cada oportunidad, en distintos centros educativos, para mejorar la interacción docente-docente.

**Mendoza, R.** (2009) titulada “El conflicto organizacional y su influencia en el desarrollo de una óptima Gestión Institucional. Que trata sobre las Instituciones Educativas como organizaciones en las cuales interactúan docentes y alumnos, cada cual con una serie de derechos y deberes. Pero muchas veces la interacción docente – docente se resquebraja y con ello reproducen efectos desestabilizadores del sistema, llegando a la conclusión que la presencia del conflicto dentro de una institución merma las capacidades de desarrollo y altera las relaciones interpersonales haciendo que se queden truncas los objetivos y las metas planificadas.

**Arratia Beniscelli, Amanda;** 2010; “Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: Influencias y percepciones desde los evaluados”. Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencias Sociales, mención Sociología de la Modernización; Universidad de Chile; Facultad de Ciencias Sociales. **Conclusiones:** La autora asume que una de las primeras conclusiones de esta investigación es que la profesión docente está inmersa en un sistema escolar (escuela) y a su vez este sistema es un reflejo de la sociedad actual. Desde el punto de los docentes, esto implica que estos son actores que pueden ser considerados sujetos de una comunidad educativa, encontrándose están insertos en un contexto, que le permite desenvolverse dentro de un marco determinado por ciertas condiciones materiales y sociales. De esto se desprende una segunda idea: Que, a pesar de la evidencia, los docentes con bajo desempeño profesional no son conscientes de sus condiciones de trabajo, lo cual, a nuestro parecer, podría estar influyendo en sus desempeños

profesionales, produciendo un círculo vicioso de postergación y frustración profesional y personal. En tercer lugar, es interesante que, muchos de los resultados, apuntan a centrar el desarrollo y el entendimiento de la profesión docente desde un enfoque vocacional, que debe sobreponerse a todas las condiciones del contexto escolar y laboral, debido a la importancia de los estudiantes por sobre el profesor. En este sentido, es fundamental comprender que el sentido de vocación permite a los docentes sobreponerse a su realidad y actuar con un fin transformador en el mundo, les impide superar sus estadios profesionales, toda vez que hacen centrar su mirada en los resultados valóricos más que en los resultados académicos, lo que evidentemente impide el desarrollo de desempeños docentes más altos. Finalmente, es relevante de destacar la importancia de la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y la Evaluación de Desempeño Docente. Si bien esta relación no era clara al inicio de la investigación y se encontraba enunciada más bien como una hipótesis de trabajo, luego de la investigación es posible encontrar vínculos entre estas tres variables.

## **2.2.- BASES TEÓRICAS**

### **2.2.- Fundamentos pedagógicos.**

#### **2.2.1.- El liderazgo pedagógico en la gestión educativa democrática participativa.**

El liderazgo pedagógico es definido por Kenneth Leithwood (2009) “como la capacidad de una organización educativa de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno”. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director de la organización, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. El liderazgo pedagógico de las organizaciones educativas se constituye, en

un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.

En las últimas décadas se han desarrollado distintos modelos de liderazgo y con ello distintas denominaciones como carismático, visionario, contingente o situacional, moral o ético, participativo o democrático, instructivo o pedagógico, transaccional, transformacional...). De todas ellas, la principal conceptualización teórica y práctica ha sido el liderazgo instruccional, educativo o pedagógico, en la medida en que sitúa la acción del líder en las condiciones organizativas y profesionales que mejoren las prácticas docentes del profesorado y, de este modo, los logros académicos del alumnado. (Antonio Bolívar-Botía. 2010: 82).

De acuerdo con Bolívar (1997), “el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, dispersa en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los directivos o líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar”. Los efectos exitosos del liderazgo pedagógico en el aprendizaje de los alumnos a decir de Bolívar, (2010) dependerán, tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido (a todos los miembros de la organización) que tenga claro a qué dimensiones de la organización dedicar tiempo y atención.

Por otra parte, Corona, M. (2006) dice “Toda institución educativa necesita de un liderazgo directivo. De persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación con sus metas y objetivos. Para ello se requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Dice que un líder que influya inspira y movilice las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de la institución educativa que queremos, que aspiramos a organizar y conducir en función de los

aprendizajes. Para que ello se logre se deberá vincular el trabajo docente, un clima escolar acogedor y la participación de comunidad”.

Kenneth Leithwood, y David Hopkins (2006) han descrito cuatro tipos de prácticas de liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos: a.- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo); b.- Desarrollar al personal; c.- Rediseñar la organización; y d.- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje. Evidentemente, si el elemento central es el aprendizaje de los estudiantes, se deben rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora en el aula, al apoyar y estimular el trabajo del profesorado en clase. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones que apoyen la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñan los contextos de trabajo y relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela.

Si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo; esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo: acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la institución educativa, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñan los contextos sociales de trabajo y las relaciones humanas, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la organización

### **2.3.-Teorías relacionadas con el problema de la investigación.**

**2.3.1.- El liderazgo directivo desde el enfoque de Kurt Lewin.** La psicología social abre la posibilidad de pensar al grupo como una nueva unidad de estudio, investigando una serie de fenómenos nuevos presentes en el campo social, aspectos no percatados, debido a que la psicología se había centrado en el estudio del individuo. De la gran variedad de fenómenos que aporta la investigación sobre el grupo como



totalidad, el estudio sobre el liderazgo realizado por K. Lewin (1939:2) cobró singular relieve por varias razones:

a.-Por un lado, el predominio del enfoque individualista tendió a identificar en el grupo, el que aparecía como una masa uniforme y continua, compuesta por individuos y sus funciones. La ideología imperante en la psicología no permitía que el grupo pudiese ser considerado como una entidad de otro orden, diferente a la que se venía abordando. Así, la primera forma de contacto con el fenómeno del grupo implicaba pensar al grupo como una agrupación de individualidades.

b.-Por otro, el problema de la eficiencia estaba planteado, sobre todo en espacios empresariales, industriales y productivos en general, en el que hay que incluir también, aunque pertenece a otro orden, al sector educacional. Lewin consideraba que el grupo suponía poder modificar los resultados del proceso productivo y de aprendizaje, introduciendo una variable que debería ser estudiada.

c.-Un tercer factor interroga también al grupo y cuestiona profundamente su propia naturaleza, así como su razón de existencia, situándose en una vertiente que pretenda explicar las fuerzas en juego y la dimensión de los vínculos interpersonales al interior del grupo. Lewin (1939) coloca al grupo como unidad de análisis he ahí uno de sus logros. Pero esta unidad le interesa por cuanto puede ser estudiada en su conflictiva interna, fuerzas (abstractas) contrapuestas que responden a la inercia imperante en cada coyuntura.

Para Lewin (1939), el grupo se constituye como un campo que hasta podría ser puesto en una fórmula matemática en función de los vectores de fuerza y de sus intensidades que lo atraviesan. Ello implica la fuerza del grupo hacia el líder y viceversa, en el proceso de avance del grupo. El acentuar el enfoque de campo indica la posibilidad de que bajo ciertas condiciones el comportamiento de un líder pueda ejercer influencia sobre

ciertas propiedades del grupo. Desde otro ángulo, Lewin (1939:141) analiza la incidencia del grupo sobre el individuo y las ventajas de leer al individuo desde el campo que el grupo ofrece. Dice que la observación del grupo proporcionará más y mejor material para la caracterización de la posición y el papel del individuo dentro del grupo; determinará, por consiguiente, el significado de su conducta, con mayor precisión de la que se conseguirá observándolo más o menos como una entidad separada.

### **2.3.2.- El liderazgo transformacional de Burns y Bass.**

El

liderazgo transformacional según James Burns (1989: 211) desarrolla una doble dinámica entre los niveles micro y macro. A nivel micro influye en los procesos individuales, mientras que a nivel macro influye en la movilización del poder debido a la función del cambio, sistema social y la reforma de la organización. Ello implica, que el liderazgo transformacional se vincula con valores morales en forma positiva y las necesidades de los seguidores. Por tanto, la construcción del liderazgo transformacional por parte del director de una organización educativa se basa en asumir sus funciones administrativas considerando su moralidad y la motivación ejercida en los docentes mediante la coordinación, supervisión de clases, las capacitaciones a sus docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas de la comunidad, etc., de tal manera que considere la participación en su gestión de sus docentes. Como dicen Ilies, Judge y Wagner, (2006) “el director ejerce su liderazgo transformacional mediante procesos afectivos y cognitivos sobre sus docentes quienes le han reconocido sus habilidades en el manejo de la institución educativa”

James MacGregor Burns (1989: 210) consideró tanto a los líderes transformacionales como a sus seguidores, sujetos que buscaban desarrollar su conciencia, lo cual conduce a un incremento de la moralidad y la motivación en sus acciones; esto se refuerza haciendo atractivos los ideales de libertad y justicia para una mejor motivación laboral, pero jamás las emociones, temor o los celos para conseguir motivarlos en sus obligaciones. Así, de acuerdo con Burns, la moralidad es muy importante

en el proceso de mutuo desarrollo de la conciencia con fines de lograr una relación vinculante entre el líder y sus seguidores. A su vez, Yu, H., Leithwood, K. y Jantzi, D. (2002) sostienen que el liderazgo transformacional se inserta en las condiciones representativas de la organización como son los objetivos, su cultura, sus programas curriculares e instrucciones, sus políticas de gestión y organización; y sus recursos para obtener un mejor funcionamiento dentro de los contextos en los cuales se desarrolla. Asumen que el liderazgo transformacional debe rescatar las obligaciones de los profesores para el cambio: los objetivos personales, las creencias del contexto y las creencias de las propias capacidades.

Ilies, Judge y Wagner, (2006) consideran que son dos los procesos que el director ejerce a través de su liderazgo transformacional, estos son los procesos afectivos y los procesos cognitivos.

a.- En los procesos afectivos, Ilies, Judge y Wagner, (2006) consideran que el carisma es el elemento característico del líder (director de la organización) que permite el convencimiento de sus seguidores. Afirman que mediante el juicio afectivo los líderes crean y contagian experiencias emocionales positivas en sus seguidores (trabajadores, docentes, colaboradores).

b.- Los procesos cognitivos comprenden una característica importante del líder como es la visión construida con sus seguidores en beneficio propio y de los demás. Consideran dos características: la visión y misión porque pertenecen a la cultura organizacional de las instituciones. La visión se refiere a los procedimientos organizacionales establecidos o reglamentados en el largo plazo. La misión, en cambio, son las tareas o acciones asignadas a corto plazo, las cuales inciden positiva o negativamente en el beneficio de la organización. Luego se fija los objetivos reafirmando la «visión» y «misión» de la institución en la cual se desenvuelve como parte esencial del propio desarrollo profesional.

### **2.3.2.1.- Características del liderazgo transformacional**

**a.- Influencia en el docente:** La conducta del director sirve como modelo a sus docentes. En dicho aspecto los docentes le atribuyen autoridad y no cuestionan la conducta profesional del director. De acuerdo con Bass y Reggio (2006) el director es percibido como una persona con ascendencia personal entre los docentes fundamentado en su seguridad, es decir, sus acciones son observadas como órdenes acatadas a la brevedad asegurando el éxito.

El liderazgo transformacional potencia a los docentes en sus procesos de identificación personal y profesional con el director y la institución educativa. Conforme al liderazgo transformacional las acciones del director establecen menores críticas y resistencia por sus docentes porque se desarrolla una percepción de agradable clima laboral, la cual favorece a su autoridad. De esa forma, el director desarrolla la responsabilidad moral de cuidar de sus docentes y en reciprocidad ellos desarrollan una lealtad incondicional y obediencia favorecida por las interrelaciones personales establecidas en el trabajo. Según a Bass (2006, p. 27) los subordinados reconocen la autoridad del líder transformacional.

El líder es el referente ético y determina la visión institucional desde la perspectiva individual y a sus funciones laborales. El director tiene estrategias empíricas de incrementar su autoridad al otorgar a los docentes niveles de autonomía, reconocer sus logros y alentar su desarrollo personal. Una primera estrategia empírica de autoridad de un director es ser sociable, empático al realizar la actividad laboral de una manera afable y agradable. La segunda estrategia empírica es afianzar su propia autoridad mediante el potenciar sus relaciones con sus docentes incondicionales a fin de asegurar el trabajo docente centrado en la figura del director.



**Tomado de:** [www.encyclopediainfinanciera.com/habilidades-directivas/liderazgotransformacional.htm](http://www.encyclopediainfinanciera.com/habilidades-directivas/liderazgotransformacional.htm)

**b.- Motivación en el docente:** La motivación obtenida de los colaboradores se basa en la confianza, la satisfacción y el significado del trabajo docente vinculado con su bienestar laboral. La motivación del director mantiene en los docentes una permanente expectativa de dar lo mejor de sí, en favor de la institución. El docente motivado es creativo, resuelve problemas y toma riesgos, lo cual favorece al trabajo corporativo en la organización educativa. La conducta del director motiva e inspira a los docentes de la institución a asumir nuevos retos. El director es percibido por sus docentes como quien posee una postura articulada socialmente, es decir, se muestra flexible en sus decisiones, emocionalmente equilibrado y perspicaz ante las dificultades a solucionar. Además, la persona del director desarrolla sensibilidad en la resolución de conflictos entre los colaboradores de la organización.

**c.- Estimulación del docente:** El director establece la creatividad elaborando preguntas, reformulando problemas y tomando antiguas dificultades con nuevos puntos de vista. Una evidencia que el liderazgo estimula al docente ocurre cuando estos actúan con autonomía sin la presencia del director. El director es percibido como una persona anticonvencional, es decir, fomenta la producción intelectual de sus docentes. Cabe resaltar que sus ideas son innovadoras y tienen aceptación entre sus docentes. Además, de acuerdo con Berthoud, L. y López Morilla (2013) el director favorece la participación de los docentes quienes «plantean métodos nuevos y creativos en la misión de la

organización reforzando cada aporte de manera directa». El director incentiva la creatividad e innovación ante las contingencias que deben resolver en forma intrapersonal, interpersonal con sus pares y otros miembros de la comunidad educativa. Así el director fomenta una organización competente en la cual las necesidades individuales son consideradas relevantes en la cultura organizacional. El apoyo del docente hacia la labor del director ocurre al respaldar el trabajo realizado de manera planificada, producto de una asesoría ocasional a fin de resolver los problemas de la organización. El apoyo ejercido hacia el director consiste en ayudar a aprender, desaprender y reaprender en función de las necesidades planteadas cada año.

**d.- Atención en el docente:** De acuerdo con Bass (1985), el liderazgo transformador, este tipo de líder se preocupa por el desarrollo de sus subordinados, organiza todo tipos de capacitación, los inspira a dar lo mejor de sí mismos, crea sistemas de reconocimiento, les delega poder, se comunica periódicamente con ellos y los reta en forma constante a buscar caminos creativos para satisfacer las necesidades y demandas de la comunidad.

El liderazgo ejercido por el director considera a cada uno de los docentes de acuerdo con sus necesidades comprometiéndolos con la misión de la organización. De acuerdo con Genge, Leithwood y Tomlinson, (1999, p. 800) “el éxito de la labor directiva está en crear armonía entre lo individual de cada docente y lo organizacional; es decir el director es la persona que logra la simetría entre las necesidades individuales del docente y los requerimientos profesionales de la organización educativa. El liderazgo ejercido por el director basado en el asertividad crea oportunidades de crecimiento individual en cada docente”

La atención en el docente facilita las comunicaciones del director con cada uno de ellos, lo cual refuerza la tarea asignada. Además, la retroalimentación es persona a persona haciendo los reajustes conforme a las competencias profesionales de cada docente. El director respeta sus

individualidades. El director es percibido como una persona respetuosa por los docentes a su cargo. Los docentes aceptan las decisiones del director por considerarlas justas y reguladoras de las experiencias interprofesionales. El director como proveedor de información oportuna maneja el seguimiento continuo al dialogar con cada uno conforme a las necesidades de la institución. De otra parte, Bernard M. Bass (1985), sistematiza el concepto de líder transformador, que es el que:

- a.- Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas.
- b.- Ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bien estar del equipo o de la empresa
- c.- Estimula el intelecto, que implica fomentar en sus empleados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas.
- d.- Motiva la inspiración, que se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás.
- e.- Se preocupa por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas y propiciar su desarrollo.

#### **2.3.2.2.- Componentes del concepto**

La gama completa de liderazgo introduce cuatro elementos de un líder transformacional:

**1.- Consideración individual;** Es el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el que sigue y escucha a las preocupaciones de los seguidores y necesidades. El líder da la empatía y apoyo, mantiene abierta la comunicación y lugares desafíos antes de los seguidores. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebra la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo. Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.

**2.- Estimulación intelectual:** Es el grado en que los desafíos que el líder de la hipótesis, toma riesgos y solicita los seguidores de las ideas". Los líderes con este rasgo de estimular y fomentar la creatividad en sus seguidores. Que poseen y desarrollan las personas que piensan de forma independiente. Para un líder como él, el aprendizaje es un valor y situaciones inesperadas son vistos como oportunidades para aprender. Los seguidores de preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas.

**3.- Una motivación inspiradora:** Es el grado en que el líder articula una visión que es atractivo y estimulante para los seguidores. Los líderes con los seguidores de desafío de inspiración con un alto nivel de motivación, comunicar optimismo acerca de los objetivos de futuro, y proporcionar el significado de la tarea a mano. Seguidores necesidad de tener un fuerte sentido de propósito para que puedan ser motivados a actuar. Propósito y el significado proporcionar la energía que impulsa a un grupo de adelante. El aspecto de un liderazgo con visión de futuro con el apoyo de las habilidades de comunicación que hace que se precisa y potente. Los seguidores están dispuestos a invertir más esfuerzos en sus tareas, se les alienta y optimista sobre el futuro y creer en sus capacidades.

**4.- El papel y el modelo de identificación:** Constituye el más alto nivel de liderazgo transformacional. El líder proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a la obra. El orgullo líder plantas y los sentimientos de la misión de las partes interesadas, la mejora de sus capacidades de rendimiento y la prestación de ejemplo personal. La confianza y emular a los seguidores de este líder, la identificación con los objetivos. Internalizan las actitudes y los objetivos y actuar en este "espíritu", incluso cuando el jefe no está.

#### **2.3.2.3.- Características del liderazgo transformacional**

I. Chiavenato, (2002) afirma que el liderazgo transformacional es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Los gerentes conducen de forma



racional las actividades de la organización. Existen muchas formas para que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación. No existe un perfil ideal del director exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características. Esto implica, dicen Giroux, Henry y Flecha (1992) a la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas. Sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer. El papel de los gerentes es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo.

Giroux, Henry y Flecha (1992) a su vez, considera seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: habilidad mental, madurez emocional, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

La habilidad mental: Está referida a la superioridad de inteligencia que debe tener el directivo ante los demás miembros de la organización. Lo recomendable es mostrar una habilidad mental superior a la de los demás miembros de la organización, pero manejarla al querer comunicar lo que se quiere lograr.

La madurez emocional: Está relacionada con la confianza que tienen los directores eficientes en ellos mismos y en lo que hacen, saben exactamente lo que desean por parte de los demás miembros de la organización y poseen la madurez necesaria para hacer frente a las fallas de estos últimos con la objetividad que se precisa. La necesidad intrínseca de logro, enfatiza la necesidad interna de los directivos de cumplir sus objetivos, les gusta fijarse metas difíciles pero alcanzables y después cumplirlas.

La habilidad para resolver problemas: Se presenta cuando los directivos eficientes saben diferenciar entre la causa y efecto y por lo mismo, centrar sus esfuerzos en la primera. También han aprendido a dirigir los recursos con que cuentan a la solución de esos problemas.

La empatía: Está relacionada con esa habilidad que les permite a los directivos eficaces identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador, sin que ello esté de acuerdo con él. Poder ponerse en los zapatos de otras personas les permite situarse en una posición privilegiada para poder mandar.

La representatividad: Destaca la responsabilidad del directivo de actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones y jefes superiores.

### **2.3.3.- El Modelo de Seis-Cajas de Marvin Weisbord**

El modelo según French Wendell (1996) requiere atender dos aspectos el formal y el informal, el primero representa la forma oficial es decir lo reglamentado o normado para la funcionabilidad de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega, en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas.” La distinción entre formal e informal, es decir, que se supone lo que debe suceder, en comparación con lo que está sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría del desarrollo organizacional y es un punto de partida para comprender la dinámica de la organización”. En ambos se debe de cuidar los procesos.

Marvin Weisbord describe su modelo de una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional,

responsabilidades y evaluación de desempeño. El modelo también aplica el enfoque básico de sistemas al funcionamiento organizacional, incluyendo las bien conocidas categorías de entradas y salidas

En su mismo modelo, Weisbord propone otro enfoque de diagnóstico orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema, se encauza en el futuro, en estructural las tareas que los individuos pueden auto estructurar y en facilitar el diagnostico de problemas provocados

### **1. Propósitos:**

Se plantea la interrogante ¿Qué es la organización? Y hacia donde se dirige, manifestando los propósitos y la misión de la organización, misma que se debe comunicar a sus empleados. Una definición de la misión debe dar respuesta a tres preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué lo hacemos? En pocas palabras la misión define el papel de la organización dentro de sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y existir. “solamente con los propósitos o la misión se puede elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones” (Steiner, 1999). Si todos los Docentes y el personal administrativo conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la organización.

La misión y los propósitos definen el éxito o fracaso de la organización, ya que puede direccional el destino de la misma. La misión y los propósitos se formulan para que perduren junto con la organización, no obstante, están sujetos a modificaciones debido a las actividades cambiantes del entorno y de la propia organización

### **2.- Estructura:**

En el Modelo de Marvin Weisbord dice que “la estructura de una organización entre otras variables determina muchas veces si la estrategia de los servicios que brinda una organización es buena o no; y

que la estructura comprende la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal”

Para hacer un diagnóstico adecuado acerca de los servicios educativos que brinda la organización es necesario conocer cuál es la estructura de la misma. Por esta razón se define a la estructura organizacional “como la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación”.

A la representación gráfica de la estructura organizacional se conoce como Organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que componen a la organización en términos concretos y accesibles. Una definición más detallada del organigrama “es la representación gráfica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra las relaciones que guardan entre sí los órganos de la organización” (Franklin, 2004).

Un organigrama considera cuatro aspectos, estos son:

- a.- Tareas:** Muestra la gama de tareas que hay en una organización.
- b.- Unidades:** representan una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.
- c.- Niveles de la organización:** El organigrama muestra la jerarquía, desde la alta dirección de la Universidad, Facultad, Escuela Profesional hasta la unidad, oficina, funcionario de reciente implementación, o solo un bosquejo jerárquico general.
- d.- Líneas de autoridad:** son las líneas marcadas en el organigrama que ligan los recuadros del mismo, muestran que puestos o unidades tienen autoridad sobre otros. Lo anterior nos permite analizar que el organigrama es una herramienta útil porque permite a la organización estructurar tareas, puestos, niveles y líneas de autoridad, así como visualizar más fácilmente cuales son las relaciones de las actividades que se desarrollan dentro de la organización

Según Stephen Robbins (2009) “existen seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: La especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, así como, la formalización de la estructura”

### **3. - Relaciones:**

Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación siempre conduce a alguna especie de conflicto, esto se puede evitar si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores. “La comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización” (Martínez de Velazco Alberto, 1988).

Se define a la comunicación como “un proceso de dos direcciones como resultado de la transmisión de información y un entendimiento entre dos individuos” (Kossen, 1995). Así mismo se refieren al mismo término como “transferir y comprender el significado de la información” (Robbins Stephen P. D. C., 2000). Por otra parte, (Villanueva, 2010). Dice que la comunicación humana “es un proceso mediante el cual se intercambia información, hechos, datos, ideas, opiniones y emociones para tratar de lograr un entendimiento mutuo que se traduzca en cooperación para la acción, dentro de un ambiente de buenas relaciones humanas”

### **4.- Recompensas:**

Las recompensas (también llamadas compensaciones) dentro de la organización sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. La compensación dice Chiavenato (2007) “es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales”.

Su finalidad es garantizar la satisfacción de los docentes, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización. (Werther, 2008)

## **5.- Liderazgo:**

David Césares Arragoiz (1994) enfatiza que el liderazgo es una de las más importantes expresiones de poder en las relaciones sociales, y por consiguiente, en las organizaciones, en las habilidades del líder sin descuidar el entorno del líder, y menciona también que “liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes” (Madrigal, 2005).

En una obra (Kossen, 1995) se describe que Catt y Miller definen que el liderazgo “es la habilidad de influir en las actividades de otras personas a través de un proceso de comunicación, para la obtención de una meta”

## **6.- Mecanismos útiles:**

Se plantea la interrogante ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?

¿Existe buena comunicación entre tus compañeros de trabajo?

¿Te sientes motivado en tu trabajo?

¿Cuentas con la tecnología necesario para realizar tu trabajo?

¿Se te da algún tipo de orientación o capacitación para poder realizar tu trabajo correctamente?

## **2.4.- Bases conceptuales.**

#### **2.4.1.- Sobre el Liderazgo Directivo**

En las organizaciones actuales, el concepto liderazgo ha evolucionado, pasando de estar relacionado a un individuo “controlador”; que se dedica a medir y supervisar; a ser una persona con competencias relativas a la gestión de personas; capaz de traducir la planificación estratégica de una organización en ejecución operacional, función que engloba el análisis de la situación, la toma de decisiones, la capacidad de persuasión y las competencias relativas a un equipo de trabajo y, junto a esas competencias específicas, se requiere de condiciones ligadas con la apertura, la participación y el establecimiento de relaciones más democráticas que aseguren procesos de transformación permanente “dado que las emociones son altamente contagiosas, los estados de ánimo individuales pueden dar lugar a estados de ánimo colectivos”.

Esta nueva visión resulta esencial al entorno educativo, fundamentalmente, porque en una comunidad escolar, existe corresponsabilidad de los estamentos que la componen; equipo de gestión, docentes de aula, asistentes de la educación, estudiantes y apoderados. Tal corresponsabilidad debe implicar la colaboración de todos los estamentos en un proyecto educativo guiado por el compromiso con un proceso enseñanza-aprendizaje, focalizado en la formación de personas capaces de transformar nuestro mundo en una sociedad más libre y democrática.

El quehacer de los docentes y las comunidades escolares, en la actualidad, son distintos; los profesores deben lograr un aprendizaje de calidad, adecuado a las exigencias de la sociedad del conocimiento y atender estudiantes y familias cada vez más diversos, lo que genera nuevas expectativas en el mundo de la educación; “por ello, la dirección educativa adquiere una especial relevancia, ya que puede permitir mejorar los resultados escolares, consolidar la escuela como comunidad y potenciar el bienestar en las comunidades escolares” (Argos, J. y Ezquerro, 2014, pág. 174), así, los estudios internacionales sobre el rendimiento escolar radican en la identificación de nuevas variables y

factores que determinen su mejora, por ello, debido a las nuevas políticas educativas, las comunidades escolares han incrementado su nivel de autonomía en las áreas de desarrollo curricular, organización, gestión, contratación del profesorado, formación, evaluación, entre otras; lo que hace suponer que la autonomía y el empoderamiento de los equipos directivos, supone un cambio en el tipo de Liderazgo, ya que este es mucho más proactivo e implica un nivel más elevado de responsabilidad y de rendimiento de cuentas.

No obstante, el termino liderazgo suele no ser bien recibido en ámbitos educativos, debido a que se asocia con una organización con enfoques más propios de la empresa que de la educación; incluso se relaciona más con el crecimiento en términos económicos que de desarrollo de capacidades humanas, generando la sensación de que el líder tiene una visión individualista y elitista lo que le otorga una carácter pernicioso y se contradice de los valores y la cultura escolar propios de las comunidades escolares.

De este modo, se identifica el Liderazgo con la capacidad de gestión o ejercicio de poder que, claramente, reducen este término. Claro está, que, es mucho más de cómo se le percibe, pues abarca un sinfín de definiciones; una de ellas, se refiere al proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con motivación en el logro de objetivos comunes; entendiéndose como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, persuadir, promover, influir, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Este estilo de liderazgo tiene una estrecha relación con el liderazgo instruccional, el cual se orienta hacia la mejora de la función sustantiva en toda institución educativa: el proceso enseñanza–aprendizaje y contempla el conjunto de acciones que se llevan a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, condiciones adecuadas para el aprendizaje y resultados acordes con la misión y visión institucional; teniendo claridad de que ese liderazgo sea eficaz en la medida que se cumplan las metas que la propia



comunidad se ha planteado inicialmente de forma consensuada. Quienes ejercen este tipo de liderazgo, tienen vastos conocimientos y saben aplicar los principios de enseñanza y aprendizaje basados en la investigación, lo que potencialmente los coloca como ejemplo de cómo hacer una práctica docente eficaz, pudiendo también observar y retroalimentar la práctica de otros docentes.

#### **2.4.2.- Liderazgo situacional**

De acuerdo con Luis Wurttele esta herramienta de administración se enfocará en el proceso de educativo, es decir, como un Director de una Institución Educativa debe tener en cuenta esta herramienta que podría ser útil en el proceso pedagógico y en el manejo de su Institución. En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

- Comportamiento directivo.

- Define las funciones y tareas de los subordinados.
  - Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
  - Controla los resultados.

- Comportamiento de apoyo

- Centrado en el desarrollo del grupo.
- Fomenta la participación en la toma de decisiones.
  - Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

Un líder es alguien que inspira, que toma decisiones que afectan a la Institución Educativa de manera positiva, y que puede reunir a un equipo disipar y conseguir que trabajen con una meta común. Pero si el hecho de

ser Director no le convierte en líder, es importante preguntarse ¿qué será lo que nos convierte en líderes que no se logra solamente siendo Director en una Institución Educativa?, esto es importante tenerlo claro debido a que se ha creado un paradigma sobre la base de este tratado, que hace pensar a muchos que siendo Director se es líder, lo cual es mentira, no siempre se es líder y Director, pero si se puede ser líder sin ser Director. La efectividad del director para construir un liderazgo, o de un líder para mantenerlo, mejorarlo y aprovecharlo depende de las habilidades que se deben desarrollar a medida que se extiendan las dimensiones intrapersonales e interpersonales.

Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo debe ir inclinado hacia la Persuasión, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participación o de Delegación si la madurez es alta. Significa entonces que este estilo de liderazgo requiere de una experiencia por parte del líder para ser capaz de identificar cada situación y adaptar el liderazgo a dicha situación sin que su comportamiento vaya hacer mal interpretado por el equipo o quienes le rodean en la organización, en ocasiones las personas perciben el comportamiento errado como un hecho de hipocresía o falsedad por la diversidad en su forma de actuar.

#### **2.4.2.1.- Tipos de liderazgo situacional.**



De todo este concepto podemos orientarnos al manejo que el Director deberá tener en su gestión y que características de liderazgo podemos tener si bien es cierto en la actualidad la Ley de Reforma Magisterial nos invita a que seamos Lideres Pedagógicos y por ello debemos cambiar los paradigmas, que para ello tiene que mejorar el nivel de madurez para asumir una responsabilidad significativamente mayor.

Por lo que el director tiene que actualizarse continuamente debe conocer todos los aspectos pedagógicos y administrativos para así orientar a su personal que está a su cargo, debe ser permisible a los nuevos retos que nos afrontan.

Entonces podríamos decir de Acuerdo las Rutas de Aprendizaje en su Fascículo 1 “Fascículo Para La Gestión De Los Aprendizajes En Las Instituciones Educativas”

#### **2.4.3.- ¿Qué significa ser un líder pedagógico?**

Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo.

¿Cuáles son las características de un director(a) con liderazgo pedagógico?

Ejercer liderazgo pedagógico implica poseer las siguientes características:

**Capacidad técnica.** Está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto.

**Manejo emocional y situacional.** Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación.

**Manejo organizacional.** Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo.

Así podríamos ver la coincidencia de que esta herramienta Administrativa de “Liderazgo Situacional” guarda una gran relación ya que el Líder Pedagógico debe utilizar todos los tipos de comportamiento y adaptarse a los distintos niveles de desarrollo y poder ver qué tipo de Liderazgo situacional puede adaptarse.

Con esta herramienta nos enfocara claramente cómo manejar nuestra Institución Educativa ya que al asumir una Dirección es un gran reto y conocer claramente los tipos de personalidades que ejercen cada uno de los individuos que están a nuestro cargo y podernos orientar hacia la mejora de la Calidad Educativa.

#### **2.4.4.- Tipos de comportamiento de un líder**

- Comportamiento directivo:

- Define las funciones y tareas de los subordinados.
- Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
- Controla los resultados.
- Comportamiento de apoyo:
  - Centrado en el desarrollo del grupo.
  - Fomenta la participación en la toma de decisiones.
  - Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:

**Estilo control:** Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.

**Estilo supervisión:** Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.

**Estilo asesoramiento:** Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma juntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.

**Estilo delegación:** Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo: **Nivel de desarrollo 1: el líder controla.**

Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación, pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

**Nivel de desarrollo 2: el líder supervisa.**

Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a

establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.

### **Nivel de desarrollo 3: el líder asesora.**

Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

### **-Nivel de desarrollo 4: el líder delega.**

Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

Para comprender completamente el concepto de liderazgo situacional es necesario conocer la definición del nivel de disposición como la habilidad y deseo de una persona para tomar responsabilidad por dirigir su propia conducta. Las variables de disposición hacia las tareas deben ser consideradas solo con relación a una tarea específica a ser desarrollada.

Es decir, un director no está en el mismo nivel de disposición para todas las tareas. La gente tiende a variar su desempeño dependiendo de la tarea, función u objetivo que el líder trata de cumplir a través del grupo, por ejemplo un representante de ventas puede estar en un alto nivel de disposición para conducir llamadas de conferencias sobre ventas, pero, no puede demostrar el mismo grado de habilidad para desarrollar y escribir propuestas para los clientes, como resultado puede ser apropiado que el gerente de esta persona proporcione poca dirección y ayuda en las actividades de llamadas de conferencia sobre ventas, pero, proporcionar

gran cantidad de dirección y supervisión cercana sobre las actividades individuales de desarrollo de propuestas.

De acuerdo con el liderazgo situacional el nivel de disposición de un seguidor se incrementa en relación con alcanzar una tarea específica, el líder deberá iniciar la conducta de tarea e incrementar la relación. Esto debiera ser el camino hasta que el individuo o grupo alcance un nivel de preparación moderado. Una vez que el seguidor inicie a moverse en un nivel de disposición arriba del promedio, lo apropiado sería que, el líder inicie a disminuir no solo la conducta de tarea sino también la conducta de relación.

En este punto el seguidor no solo está listo en términos de desempeño de tarea sino también confiado y comprometido. Dado que el empleado se encuentra auto motivado por el desempeño alcanzado el apoyo emocional que el líder proporciona no requerirá ser en la misma cantidad que antes.

El personal en este nivel de disposición verá una reducción en la cantidad de supervisión cercana y un incremento en la delegación de responsabilidad por parte del líder como una indicación positiva de confianza.

Así el liderazgo situacional se enfoca en lo apropiado y en la efectividad de los estilos de liderazgo en acuerdo con la disposición del seguidor. Este ciclo puede ser ilustrado por una campana sobrepuesta en los cuatro cuadrantes del liderazgo como se observa en la figura más adelante.

#### **2.4.5.- Clima organizacional**

De acuerdo a Goncalves, (1997) 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” (3) Goncalves, (1997) manifiesta que la importancia de este enfoque 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 de 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.

Según Goncalves (1997), es necesario resaltar que 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. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral, puesto que es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Brunet y Likert, (2001) dicen que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.) y factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros). Por su parte, Marchant (2006) expresa que el clima organizacional “es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado, y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro”

#### **2.4.6.- Importancia del clima organizacional**

Parece importante tener en cuenta que el liderazgo se da en todos los escenarios de la educación, es decir, debe ser promovido por toda la comunidad educativa y para ello debe tenerse presente que la escuela o institución educativa, debe generar desarrollo personal de todos sus



integrantes para que verdaderamente se dé un cambio en el contexto propio en el cual está, para ello, se debe tener conciencia sobre la importancia de hacer de cada institución un lugar efectivo para la promoción de la visión y misión de cada persona y de la organización.

El comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores.” Para Goncalves (1997), estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización.

El Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. De igual manera, tiene una serie de aspectos, entre las que podemos resaltar: se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Las mismas son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

#### **2.4.7.- Gestión del Clima Organizacional y Convivencia**

Teniendo presente que una de las funciones principales de todo centro educativo es otorgar las condiciones óptimas para que sus estudiantes logren un aprendizaje y que la comunidad sea un espacio de convivencia, donde los valores democráticos estén presentes, el proceso debe ser integrador, en el cual todos los involucrados participen y aporten. Sin embargo, de todos los aspectos del liderazgo escolar, este estilo parece ser el más complejo de lograr, debido a la diversidad de individualidades que conforman la comunidad educativa. El líder escolar debe fomentar las buenas relaciones entre todos los estamentos de la comunidad escolar, entendiéndose así, que las relaciones dentro de la misma deben estar

basadas en el respeto y la confianza. Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

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

### 3.1.- RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO

**CUADRO N° 01**

#### GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL

Descripción	MB		B		R		D		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1.- Como califica usted el liderazgo de su institución?	02	09	04	17	14	61	03	13	23	100
2.- ¿Cuál es su opinión sobre la administración institucional	02	09	12	52	02	09	07	30	23	100
3.- ¿La toma de decisiones institucionales por parte de la autoridad son apropiadas y oportunas?	03	13	06	26	05	22	09	39	23	100
4.- ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre los docentes?	03	13	02	09	14	61	04	17	23	100
5.- ¿Su relación con los demás colegas docentes de la Institución como las conceptúa?	04	17	06	26	04	17	09	39	23	100
6.- ¿Considera que existe solidaridad entre los docentes al asumir un problema institucional?	04	17	09	39	05	22	05	22	23	100

**Fuente:** Elaborado por la autora.

#### **Interpretación:**

-En el presente cuadro N° 01 sobre la percepción conceptual de los docentes acerca de la gestión y el clima organizacional en la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batán grande, distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe región Lambayeque. Respecto a la pregunta ¿Cómo califica usted el liderazgo de su institución? el 61% de los docentes encuestados manifestó que las define como regulares.

-Respecto a la pregunta sobre su opinión sobre la administración institucional, el 52% la consideró de bueno.

-En cuanto a la pregunta ¿La toma de decisiones institucionales por parte de la autoridad son para usted apropiadas y oportunas? El 39% respondió que son deficientes.

- ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre los docentes? El 61% lo calificó de regular.

-En cuanto a la pregunta ¿Su relación con los demás colegas docentes de la Institución como las conceptúa? El 39% lo calificó de deficiente.

-El 39% considera que existe solidaridad entre los docentes al asumir un problema institucional. Fue calificado de bueno.

## CUADRO N° 02

### EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS DOCENTES

ÍTEMS										
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En regular acuerdo		En desacuerdo		Total	
7.- Siento identidad y sentido de pertenencia con mi institución.	03	13	06	26	09	39	05	22	23	100
8.- Existe deterioro en las relaciones de trabajo	08	35	04	17	06	26	05	22	23	100
9.- Siento inestabilidad laboral	08	35	07	30	04	17	04	17	23	100
10.- Me siento motivado para trabajar en la Institución	06	26	04	17	13	57	00	00	23	100

**Fuente:** Elaborado por la autora

### Interpretación:

-En el presente cuadro N° 02 sobre el sentido de pertenencia de los docentes de la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batan grande, distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe región

Lambayeque; respecto a la pregunta, siento identidad y sentido de pertenencia con mi institución, el 39% siente cierta identidad y sentido de pertenencia con su institución.

-El 35% de los docentes consideran estar totalmente en acuerdo en que existe cierto deterioro en las relaciones de trabajo

-El 35% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que se siente inestabilidad laboral

-El 57 % tiene un regular acuerdo con se siente motivado para trabajar en la Institución

### CUADRO N° 03

#### ACERCA DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

ÍTEMS									Total	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca			
11.- Me identifico con las metas de la Institución	05	22	04	17	05	22	09	39	23	100
12.- Me identifico con los fundamentos de la visión institucional en mi trabajo	04	17	06	26	06	26	07	30	23	100
13.- Me identifico con los valores de la Institución	07	30	04	17	05	22	07	30	23	100
14.- Conozco los fundamentos de la misión institucional de mi trabajo	07	30	04	17	05	22	07	30	23	100

**Fuente:** Elaborado por el autor

#### Interpretación

-El 39% de los docentes encuestados manifestó que no se identifica con las metas de la Institución

-El 30% no se identifica con los fundamentos de la visión institucional en mi trabajo

-El 30% no se identifica con los valores de la Institución

-El 30% de los docentes no conoce los fundamentos de la misión institucional de mi trabajo

## CUADRO N° 04

### SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
15.- Siento que mis superiores se preocupan de mi campo personal	11	49	08	35	04	17	00	00	23	100
16.- Estoy dispuesto a trabajar en horario extra al exigido por la ley	09	39	06	26	08	35	00	00	23	100
17.- Recibo estímulos suficientes y oportunos por mi trabajo	02	09	03	13	04	17	14	61	23	100
18.- El trabajo que realizo es importante para la institución	02	09	02	09	04	17	15	65	23	100

**Fuente:** Elaborado por el autor

#### **Interpretación:**

- El 49% siente siempre que sus superiores se preocupan de su campo personal
- El 39% está siempre dispuesto a trabajar en horario extra al exigido por la ley
- El 61% manifiesta no recibir estímulos suficientes y oportunos por su trabajo
- El 65% considera que el trabajo que realiza no es importante para la institución

### **3.2.- DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA OPTIMIZAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN**

**EDUCATIVA N° 11534 “JOSÉ CAMPOS PERALTA” DE BATANGRANDE.**

#### **PRESENTACIÓN**

La propuesta para mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa N° 11534 compuesto por 23 docentes, dos personas que hacen parte del personal de apoyo y dos del sector administrativo, se establece a partir del diseño de un programa de liderazgo directivo y de unos talleres grupales que posibilitan el desarrollo de un clima organizacional positivo, teniendo en cuenta los siguientes factores: Primero, la motivación, que según Leslie, Flaherty, Park y Meghn, es un rasgo central desde el cual se genera un clima laboral adecuado, pues los docentes motivados sienten que el trabajo es un medio que produce satisfacción y no una actividad opresora. Segundo, según Ansende, las relaciones interpersonales y la comunicación, útil para solucionar los conflictos de manera eficaz, y para generar unos procesos y estrategias que posibiliten la participación de los trabajadores en los proyectos de la institución, Tercero, reconocimiento de las labores destacadas, pues según lo explica Sornoza, es preciso premiar y bonificar a los empleados a través de distintos tipos de reconocimientos, para incentivarlos a que continúen desarrollando sus labores de la mejor forma posible; y Cuarto, el liderazgo, pues acorde a Piconero, para fortalecer un adecuado clima laboral, es vital promover la calidad y eficiencia de las funciones de los líderes, influyendo y motivando a los trabajadores a realizar sus actividades con el mayor empeño posible.

#### **I.- OBJETIVOS**

**General:** Diseño de un programa de liderazgo directivo que posibilite el desarrollo de un clima organizacional positivo, a través del desarrollo de

tres talleres participativos a fin de desarrollar óptimas relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 11534

“José Campos Peralta” de Batan grande

**Específicos:**

- a.-Desarrollar el diagnóstico organizacional de las seis cajas de Marvin Weisbord, a fin de conocer las características del clima organizacional de la institución educativa.
- b.- Analizar la interrelación existente entre los roles que desempeña la gestión institucional y el comportamiento organizacional
- c.- Proponer estrategias de intervención que permitan capacitar a los diferentes actores de la Institución Educativa N° 11534 buscando el mejoramiento del clima laboral.

**II.- CONTENIDO METODOLÓGICO.**

**Fase 01:** Diagnóstico organizacional de las seis cajas

**Diseño del diagnóstico organizacional de las seis cajas**

(Marvin Weisbord, 1993)

Para Newton y Raía (1972) el Diagnóstico Organizacional permite reconocer los problemas o patologías de la organización mediante diversos síntomas, los cuales deben preverse para mantener la salud organizacional. ¿Cuáles son los problemas existentes en el clima organizacional de la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batan grande?

**Herramienta utilizada:**

El “Modelo de las Seis Cajas” es un marco de referencia desarrollado por el analista americano Marvin Weisbord para evaluar la operación de las organizaciones. Es un marco genérico de referencia y está concebido



para un uso a través de una amplia gama de organizaciones. El “Modelo de las Seis Cajas” está conformado de los siguientes componentes (cajas):

- 1. Propósitos:** ¿Dentro de qué “institución educativa” nos encontramos?
- 2. Estructura:** ¿Cómo nos dividimos el trabajo?
- 3. Relaciones:** ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre los docentes y funcionarios? Y ¿Con nuestras tecnologías?
- 4. Recompensas:** ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?
- 5. Liderazgo:** ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?
- 6. Mecanismos útiles:** ¿Contamos con tecnologías de coordinación

CAJAS	FUNDAMENTACIÓN DE CADA CAJA
<p style="text-align: center;"><b>EL PROPOSITO</b></p> <p>a.- ¿Qué es la institución?  b.- ¿Dentro de qué “institución” nos encontramos?  c.- ¿Hacia dónde se dirige?</p>	<p>-Son los fines esenciales o directrices de la Institución Educativa; definen la razón de ser, naturaleza y su carácter.</p> <p>- Se manifiestan los propósitos y la misión de la organización, las mismas que se deben socializar con toda la plana docente a fin de involucrarlos dentro de la gestión.</p> <p>-Una de las principales interrogantes que necesitan su respuesta es: ¿Qué es la institución educativa? ¿Y hacia donde se dirige?</p> <p>- La misión debe de definir el papel de la institución educativa dentro de sociedad en la que se encuentra y el significado de su razón de ser y existir institucional.</p> <p>-Una definición de la misión debe dar respuesta a tres preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?</p> <p>-Solamente con los propósitos o la misión se puede elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones. Si todos los docentes conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la institución educativa.</p> <p>- Si todos los Docentes y el personal administrativo conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la organización.</p> <p>-La misión y los propósitos definen el éxito o fracaso de la organización, ya que pueden direccional el destino de la misma</p>

<p><b>LA ESTRUCTURA</b></p> <p>¿Cómo se divide el trabajo en la institución?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determina si la estrategia de la gestión de los servicios educativos que brinda es buena o no.</li> <li>- La estructura comprende la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal.</li> <li>-La estructura organizacional se define como la división ordenada y sistemática de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación.</li> <li>-El organigrama representa la gráfica de la estructura organizacional.</li> <li>-Un organigrama considera cuatro aspectos, estos son: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.-</b> Tareas: Muestra la gama de tareas que hay en una organización.</li> <li><b>b.-</b> Unidades: Representan una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>c.-Niveles de la organización:</b> El organigrama debe mostrar la jerarquía desde la dirección hasta el trabajador de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general. El organigrama es una herramienta útil porque permite a la organización estructurar tareas, puestos, niveles y líneas de autoridad, así como visualizar más fácilmente cuales son las relaciones de las actividades que se desarrollan dentro de la organización.</li> <li><b>d.- Líneas de autoridad:</b> son las líneas marcadas en el organigrama que ligan los recuadros del mismo, muestran que puestos o unidades tienen autoridad sobre otros</li> </ul>

<p><b>LAS RELACIONES</b></p> <p>¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre los docentes?</p>	<p>-Se toma en cuenta un principio sociológico, las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación siempre conduce a alguna especie de conflicto laboral, social, institucional, y esto se puede evitar si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores.</p> <p>-La comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización”</p> <p>-Para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad.</p> <p>-Debe existir suficiente información sobre lo que sucede y lo que se planea que suceda. Esta información debe transmitirse en forma clara a través de los medios apropiados y con canales de retroalimentación.</p>
<p><b>LAS RECOMPENSAS</b></p> <p>¿Hay algún incentivo para el personal docente y administrativo hacer todo lo que necesita hacerse?</p>	<p>-Las recompensas o las compensaciones sirven para reconocer dentro de la organización el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización.</p> <p>-La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales.</p> <p>-Las recompensas tienen como finalidad garantizar la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.</p> <p>-Sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización.</p>
<p><b>EL LIDERAZGO</b></p> <p>¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?</p>	<p>-El liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos institucionales deseados</p> <p>--El liderazgo constituye una de las más importantes expresiones de poder en las relaciones sociales, y por consiguiente, en las organizaciones.</p> <p>-Para ser un líder efectivo, el gerente de la organización debe adaptar su estilo, para que se ajuste a estas variantes.</p>

<b>MECANISMOS ÚTILES</b> ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?	Constituye el diagnóstico no sólo de la infraestructura tecnológica con que cuenta la institución, sino su calidad de operatividad, de sistematización administrativa, de resultados efectivos que se obtienen, etc.
---	--

**Fase 02:** Desarrollo de los temas centrales y objetivos de la propuesta

**Tabla N° 01**

**Calendario de los temas centrales y objetivos de la propuesta**

<b>Semana</b>	<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>
1° semana de Junio	Pilotaje	2018 de junio  Identificar las variables que afectan el clima Organizacional de los docentes y administrativos del colegio Instituto Bogotá
3° semana de Junio	Pilotaje	Identificar las variables que afectan el clima organizacional dentro d la labor como docente
4° semana de Junio	Diagnóstico	Identificar los conocimientos que tiene el grupo de trabajo sobre el clima laboral, y los factores que asocian comúnmente a este concepto, a través del desarrollo de una encuesta
3° y 4° semana de julio	<b>Taller motivación</b>	2018 de julio  Reconocer la importancia de la motivación en un entorno laboral, y construir grupalmente una serie de estrategias útiles para poder mantener motivado al equipo de trabajo.



Segunda parte: Cuestionarios en los que se generen reflexiones sobre las prácticas y estrategias útiles para mejorar el clima laboral.

Tercera parte: Actividades lúdicas para dinamizar los procesos mediante los que se analizan e interpretan los factores clave que se involucran al clima organizacional. En la figura 2, se ilustra el desarrollo de la propuesta.

### **Estructura de la propuesta.**

A continuación, se definen los instrumentos de seguimiento, que serán útiles para analizar los resultados de los talleres; y por último se definen las estrategias y se diseñan los talleres para cada una de las categorías de Motivación, Comunicación, Reconocimiento de las labores destacadas y Liderazgo, que en conjunto componen la propuesta de mejora para generar un mejor clima laboral al interior de la institución.

### **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 3.

**Tabla 3.**

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

<b>Parte del taller</b>	<b>Instrumento de seguimiento</b>	<b>Descripción</b>
Discusión		En esta parte del taller, el encargado toma nota de las ideas más relevantes que fueron expuestas por los participantes, así como de las conclusiones a las cuales se llegaron.

Cuestionario escrito	Resumen de las ideas principales	En esta parte del taller, el encargado toma nota de las ideas más relevantes que fueron expuestas por los participantes, así como de las conclusiones a las cuales se llegaron
Actividad lúdica	Respuestas escritas de cada uno de los participantes	Las respuestas de cada 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.
	Resultado final de la actividad	Según las características de la actividad que se plantee, 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

**Fuente:** Construcción de la autora



## DE MOTIVACIÓN

-La motivación debe basarse en reconocer la autonomía de cada uno de los integrantes que la componen, y en comprender sus valores individuales para alinearlos a la misión y a las estrategias productivas de la institución, potenciando una relación de interdependencia 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.

Generar bonificaciones o estímulos para los trabajadores, que les permita reconocer que sus actividades son valiosas para el desarrollo de la institución, y que su función es clave para alcanzar las metas propuestas a nivel general.

Asegurar que el trabajo proponga nuevos retos para las personas, que se les capacite continuamente con la intención de mejorar sus conocimientos y la manera en que logran aplicarlos para satisfacer los objetivos de la institución.

**TEMA:** Motivación

**OBJETIVO:** Reconocer la importancia de la motivación en un entorno laboral

**LUGAR:** Aula de clases

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

**CUESTIONARIO**

Individualmente, los participantes responden unas preguntas sobre el tema.

## **ACTIVIDAD LÚDICA**

Se dividen en grupos de 4 personas, y cada grupo realiza una cartelera exponiendo las estrategias que se implementan en el aula de clase para motivar a los alumnos

### **Metodología**

#### **Discusión:**

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

#### **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 cuál es la importancia de la motivación, y cuáles son las estrategias que se pueden aplicar en la institución para mantener al personal motivado.

-En la segunda parte de la actividad, cada una de las personas 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, se elabora una lista de los aspectos y estrategias que deben ser considerados al interior de la institución, para mantener motivados a los trabajadores.

#### **Fase de cuestionario.**

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 de la motivación 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?

### **Fase de actividad lúdica.**

- En primer lugar, se conforman tres grupos de cuatro personas, y se les indica que cada uno debe 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 N° 02**

## **DE RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN**

-Realizar un diagnóstico 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 trabajadores 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.

-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.

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

-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

### **Taller relaciones interpersonales**

**TEMA:** Relaciones interpersonales y comunicación

**OBJETIVO:** Reconocer la importancia de una comunicación adecuada y efectiva para poder alcanzar los distintos objetivos que se plantean en la institución

**LUGAR:** Aula de clases

**RECURSOS** Hojas de papel. Colores. Marcadores. Lápices. Dos dibujos grandes que incluyan varios elementos, figuras y colores

**Metodología:**

## **Discusión**

En mesa redonda los participantes discuten qué clase de prácticas y comportamientos laborales garantizan una sana comunicación y unas buenas relaciones interpersonales

## **Cuestionario**

Individualmente, los participantes responden 6 (seis) preguntas sobre el tema

## **Actividad lúdica**

Los participantes realizan 2 dibujos a partir de la descripción de un voluntario, en el primer caso a partir de una comunicación indirecta, y en el segundo por medio de una comunicación directa

## **Fase de discusión:**

El grupo se reúne formando una mesa redonda. La persona que dirige la actividad explica que el taller se basa en reconocer la importancia de la comunicación y de unas adecuadas relaciones interpersonales, definiendo además las estrategias que se pueden aplicar en la institución para generar una comunicación eficaz. Luego de ello, se propone una discusión entre los participantes sobre los elementos que favorecen una buena comunicación en el entorno laboral, y el conjunto de prácticas y acciones que facilitan el desarrollo de unas adecuadas relaciones interpersonales. El moderador debe tomar nota sobre las ideas principales y conclusiones a las que se llegue a través de la discusión.

## **Fase de cuestionario.**

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

1. ¿Por qué cree que es importante una buena comunicación al interior de la institución?

2. ¿Cómo se pueden favorecer unas buenas relaciones interpersonales entre los docentes?
3. ¿Cuáles son los factores que comúnmente impiden el desarrollo de una adecuada comunicación en su trabajo?
4. ¿Qué estrategias podría aplicar la institución para fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación?
5. ¿Siente que la comunicación actual que se ha generado entre su grupo de trabajo es adecuada o no, y por qué?
6. ¿Usted se esfuerza por mantener unas buenas relaciones con sus compañeros, y qué ha hecho para lograrlo?

### **Fase de actividad lúdica.**

#### **Primera parte**

- 1.- Se le da una hoja con un dibujo "A" a un voluntario, quien debe describirlo a todo grupo, explicando con detalles las cualidades, medidas, colocación, colores y trazos. La condición en esta primera parte es que solamente el voluntario puede hablar, y debe hacerlo de espaldas a sus compañeros. El dibujo nunca puede ser visto por el grupo.
- 2.- Después de la descripción realizada por el voluntario, cada uno de los demás participantes deben realizar un dibujo según dicha descripción, y se tomará el tiempo desde el momento en que inician hasta que los terminan.

#### **Segunda parte.**

1. Se le entrega una hoja con un dibujo "B" al mismo voluntario, quien vuelve a narrarlo al grupo con toda exactitud. A diferencia de la primera parte, el voluntario se coloca de frente al grupo, y los participantes pueden hacer todas las preguntas que consideren necesarias.
2. Después de la descripción realizada por el voluntario, los demás participantes nuevamente realizan un dibujo según dicha descripción.

### **Tercera parte.**

- 1.- Se compara el tiempo utilizado en la realización del primer y el segundo dibujo.
- 2.- Se comparan los dibujos de los grupos con los originales para mostrar y analizar los aciertos entre el primer sistema de comunicación y el segundo.
- 3.- Se compara la vivencia del grupo en el primero y segundo dibujos.
- 4.- Se hace una reflexión teórica sobre las ventajas y desventajas de cada sistema, en donde cada participante explique las ventajas y las desventajas de cada uno de ellos.
- 5.- Por último, se desarrolla un análisis y discusión para determinar cómo se puede aplicar lo aprendido a los procesos cotidianos de comunicación que los participantes sostienen entre ellos mismos, con el fin de que puedan cuestionarse qué tan buenas son sus prácticas comunicativas, y de qué manera afectan el desarrollo de unas sanas relaciones interpersonales. Es importante que al comienzo se elija a un voluntario para que tome nota de las principales ideas que se desarrollan en este análisis, pues además de los dibujos, éste será el resultado final de la actividad, que permitirá determinar cuál es la relevancia en la institución de una adecuada comunicación para favorecer un buen clima laboral.

### **TALLER N° 03**

#### **RECONOCIMIENTO DE LAS LABORES DESTACADAS**

Incentivar el desarrollo de iniciativas por parte de los docentes, como proyectos pedagógicos, programas culturales, científicos o deportivos, por medio de distintos tipos de bonificaciones que los motiven a desarrollar y crear alternativas pedagógicas para desarrollar los temas del currículo con los estudiantes.

Premiar la puntualidad de los trabajadores con salidas temprano, en los días en que sea posible.

Capacitar constantemente a los empleados en diferentes temas que les permitan mejorar el desarrollo de sus funciones como docentes, teniendo la oportunidad de asistir a seminarios, conversatorios y cursos, lo cual servirá no sólo para que potencien y profundicen sus conocimientos, sino también para que se sientan más motivados en el trabajo.

### **Taller: Reconocimiento de las labores destacadas**

**TEMA:** reconocimiento de las labores destacadas

**OBJETIVO:** Reconocer colectivamente las cualidades de cada uno de los miembros del grupo. **LUGAR:** Aula de clases

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

### **Metodología:**

#### **Discusión**

En mesa redonda los participantes discuten la importancia de reconocer las cualidades de los demás en medio de un entorno laboral

#### **Cuestionario**

Individualmente, los participantes responden 6 (seis) preguntas sobre el tema.

#### **Actividad lúdica**

Cada uno de los participantes realiza un dibujo sobre sí mismo, con el fin de que los demás destaquen las cualidades del mismo y le den una calificación.

#### **Fase de discusión.**



El grupo se reúne formando una mesa redonda. La persona que dirige la actividad explica que el taller se basa en reconocer las cualidades de los demás, y las razones por las que es importante que se premien y se bonifiquen las acciones destacadas en un entorno laboral. Luego de ello, se propone una discusión entre los participantes sobre la importancia de reconocer y apreciar las cualidades de los miembros de un grupo de trabajo, así como de las labores destacadas al interior de un entorno laboral, para lograr incentivar a las personas a que continúen desarrollando sus actividades y funciones con el mayor empeño posible. El moderador debe tomar nota sobre las ideas principales y conclusiones a las que se llegue a través de la discusión.

### **Fase de Cuestionario.**

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

- 1.- ¿Ha recibido algún tipo de premio o reconocimiento por su desempeño en la institución académica?
- 2.- ¿Siente que ha habido casos en los que su trabajo y su desempeño no es reconocido por la institución? Si es el caso, mencione un ejemplo.
- 3.- ¿Qué estrategias se podrían desarrollar para premiar e incentivar las labores destacadas?
- 4.- ¿Qué clase de beneficios o incentivos le gustaría recibir por el desempeño destacado de sus funciones?
- 5.- ¿Bonificar e incentivar las labores destacadas genera una mayor motivación entre los trabajadores? Justifique su respuesta.
- 6.- ¿Cómo premia usted el desarrollo de trabajos o tareas destacadas por parte de sus estudiantes, y por qué razones opina que es importante incentivar a los alumnos en el aula de clase?

### **Fase de actividad lúdica.**

En el inicio de la actividad, se propone una discusión en torno a la forma en que se reconocen las labores destacadas en la institución, y sobre las estrategias que se podrían utilizar para premiar las buenas acciones e iniciativas de los trabajadores.

Se espera que de esta discusión se produzca un documento que condense las ideas principales, y el conjunto de estrategias que fueron propuestas por el grupo.

Luego de la discusión, se procede a desarrollar la siguiente actividad.

1.- Los participantes se forman en una mesa redonda, y cada uno debe expresar en voz alta cuáles son las principales cualidades personales y laborales de la persona que tiene al lado, hasta que todos hayan hecho lo mismo.

2.- Se analizan cuáles son las principales cualidades del grupo, y se discute cuál es la importancia de ellas para generar un adecuado clima organizacional

3.- Se solicita a los participantes que representen en forma gráfica cualquiera de estos conceptos:

a) Mi vida pasada.

b) Mi presente.

c) Mi futuro.

4.- Se permite que realicen el dibujo durante 20 minutos sobre el aspecto que hayan elegido (vida pasada, presente, futuro).

5.- Una vez terminados los dibujos, que deben estar marcados con el nombre de la persona que los hizo, se reparten aleatoriamente entre los participantes de tal manera que nadie reciba su mismo dibujo.

6.- Cada uno expone al grupo al dibujo que recibió, resaltando las cualidades del mismo, interpretando lo que expresa y poniéndole al final una calificación sobre 10.

7.- Al final, se realiza una discusión grupal en la cual se planteen las siguientes preguntas: ¿Cómo se sintieron al tener que calificar el dibujo de otra persona? ¿En qué criterios se basaron para realizar dicha calificación? ¿Qué tan difícil fue resaltar y explicar las cualidades de los dibujos? ¿Por qué es importante que otras personas reconozcan la calidad del trabajo que se realiza?, y ¿Por qué es importante que además de que el trabajo sea reconocido, también sea premiado?

#### **TALLER N° 04 LIDERAZGO**

Las directivas deben crear grupos de trabajo para la solución de conflictos, y también para crear un mejor clima laboral, en el que se identifiquen las fortalezas y habilidades de los docentes, y se reconozcan las fallas y debilidades que se cometen, diseñando acciones que permitan solucionarlos de manera rápida y eficaz.

Según Piconero, es importante incentivar la retroalimentación, realizando reuniones con los empleados en donde se estudien los proyectos y actividades que se han desarrollado, analizando el cumplimiento de metas y las diferentes dificultades que se han presentado a nivel académico e institucional.

Se deben desarrollar reuniones periódicas en las cuales los trabajadores de la institución tengan la posibilidad de evaluar la gestión de las directivas, identificando así las estrategias y acciones que se deben desarrollar para promover unos mejores procesos de liderazgo.

Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinado

#### **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.

**OBJETIVO:** Identificar las características y cualidades que deben tener los líderes en un entorno académico.

**LUGAR:** Aula de clases

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

**Metodología:**

**Discusión**

En mesa redonda los participantes discuten cuáles son las cualidades que debe tener un líder en un entorno académico

**Cuestionario**

Individualmente, los participantes responden 6 (seis) preguntas sobre el tema

**Actividad lúdica**

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.

**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.

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

#### **Fase de cuestionario.**

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

1. ¿Cuántos líderes puede identificar en la Institución, y cuáles son sus funciones?
2. ¿Qué características debe tener un líder en una institución educativa?
3. ¿Le parece que existen unos buenos procesos de liderazgo en la institución y por qué?

4. ¿Los trabajadores tienen una comunicación directa con las directivas, por medio de las cuales puedan sugerir opiniones y puntos de vista?
5. ¿Qué clase de estrategias se podrían aplicar para mejorar el liderazgo en la institución?
6. ¿Cuál es la importancia de unas buenas prácticas de liderazgo para favorecer un adecuado clima laboral? Luego de que las personas responden estas preguntas, se socializan las respuestas con la intención de generar una discusión sobre el liderazgo y las cualidades que deben tener los líderes en una institución educativa.

#### **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

Como conclusión en este capítulo consideramos que el diseño del programa de liderazgo directivo de gestión institucional puede contribuir eficazmente en la mejora del clima organizacional de la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batán grande.

## **CONCLUSIONES**

1.- El diagnóstico refleja que en la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batán grande, las relaciones interpersonales entre los docentes se resquebrajan ya sea por causa de orden personal, administrativo, social o académico, produciendo un clima organizacional

áspero y renuente a una real integración. El estilo de trabajo institucional es segmentado e individualista, se carece de trabajo en equipo. Existe una actitud individualista y de falta de identidad institucional en el comportamiento de los docentes de la institución, siendo incoherentes con los objetivos institucionales.

**2.-** Los talleres participativos contribuyen al desarrollo de óptimas relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batan grande.

**3.-** Las estrategias de intervención a través de las discusiones participativas, la reflexión grupal y dinámicas lúdicas contribuyen a la capacitación y sensibilización de los docentes de la Institución Educativa N° 11534 en pro de un adecuado clima laboral y optimización de las relaciones interpersonales.

## **RECOMENDACIONES**

**1.-** Consideramos importante el presente trabajo de investigación porque permite no sólo conocer la situación real de las necesidades, problemas y expectativas de los docentes, a través del diagnóstico organizacional, sino también, permite viabilizar una nueva concepción de gestión institucional orientada a la participación de los docentes en la gestión y la mejora de la convivencia institucional.

**2.-** El presente trabajo de investigación contribuye a la mejora del clima organizacional tanto de la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batan grande, como de otras instituciones educativas análogas de nuestra región y de otras regiones del país; siendo la concepción del liderazgo transformacional su fundamento.



## **BIBLIOGRAFÍA**

**ANSENDE, Pablo.** 2010; La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Universidad Da Coruña. España.

**ÁVILA, Edgar.** 2011; Gestión del conocimiento como aspecto relevante dentro del análisis del clima organizacional en el departamento de educación física de la Universidad libre sede Bogotá. Tesis de Maestría. Universidad Libre de Colombia. Maestría en Educación. Colombia

**CASTILLO, Ana,** 1990, Teoría y práctica de la motivación en la empresa. Colecciones papeles de trabajo. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Universidad de Málaga. España.

**DAVIS, Keith y NEWSTROM, John.** 1999; Comportamiento humano en el trabajo. 10 ediciones. London: McGraw-Hill. Gran Bretaña.

**DEMING, Edwards.** 2000. Ética y liderazgo empresarial: Una complementariedad necesaria. Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 5. Universidad de Valencia. España.

**GÓMEZ, Marisol.** 2007; La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Tesis de doctorado. Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Dpto. de Periodismo. España.

**GONCALVES, Alexis.** 2009; Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). México.

**HESSE, Harriet. GÓMEZ, Rosa y BONALES, Joel.** 2010; Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán, Instituto Tecnológico de Morelia. Escenarios, Vol. 8, No. 2, 41-50. México.

**LLACUNA, Jairo y PUYOL, Leandro.** 2008; La comunicación en las organizaciones. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. p 1 -7. España.

**MENDEZ, Carlos.** 2006; Clima Organizacional en Colombia. Bogotá, D.C.: Editorial centro editorial Universidad del Rosario. 1ª edición.

**PICONERO, Gabriel.** 2010; Liderazgo empresarial. p 4- 52. Buenos Aires.

**PATRIC, Daniel** (2007), El liderazgo transformacional; Editores Horizonte, Buenos Aires.

**PODESTÁ SALVATIERRA; Alicia;** 2007; Los roles de la gerencia transformacional global en el clima organizacional; Tesis de grado; Instituto de Investigación y Post Grado; Universidad Bolivariana; Caracas.

**RIVERA, Mailing y VALENZUELA, Álvaro.** 2000; El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa. Tesis de maestría. Universidad de Antofagasta. Chile.

**ROBLES, Mónica. DIERSEN, Trinidad. MARTÍNEZ, Eva. HERRERA, Pedro. DÍAZ, Ana y LLORCA, Javier.** 2008; Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. Science Direct. p 73-89. España.

**RODRÍGUEZ, Andrés. RETAMAL, María. LIZANA, José y CORNEJO, Felipe.** 2008; Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. Universidad Andrés Bello. Santiago de Chile

**RODRÍGUEZ, Mario y BONILLA, Mauricio.**2011; La motivación en el mundo del trabajo. México D.F.

**SALAZAR, José. GUERRERO, Julio. MACHADA, Yadira y CAÑEDO, Rubén.** 2009; Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Scielo. Cuba

**SORNOSA, Andrés.** 2003; El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial. Repositorio de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. España:

**TORO, Fernando.** 2001; Avances en la medición del clima organizacional con la encuesta ECO. Colombia.

**ANEXOS Anexo 1:**

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11534 “JOSÉ CAMPOS PERALTA”**

**BATANGRANDE, DISTRITO DE PÍTIPO**

**CUESTIONARIO**

**Objetivo:** Conocer los puntos de vista de los docentes acerca de su percepción de la gestión institucional y de las relaciones interpersonales

de la institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batán grande

**Instrucciones:** Solicitamos su sincera colaboración con el presente cuestionario, por la cual le pedimos que marque con una (X) la respuesta que usted considere correcta.

- (1) Totalmente de acuerdo  
 (2) De acuerdo  
 (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
 (4) Desacuerdo  
 (5) Totalmente en desacuerdo

Componente o Caja	Ítems Likert	Niveles de respuestas											
		T.A.		A		I		D		T.D.		Total	
		N°	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N°	%
<b>Propósito</b>  ¿Dentro de qué “institución” nos encontramos?	1.- Si el director de la Escuela Profesional de Contabilidad le delegara a usted alguna responsabilidad institucional; ¿La aceptaría y cumpliría a cabalidad?												
	2.- Tiene usted claro el concepto de ¿Adónde se dirige la Escuela Profesional de Contabilidad?												
	3.- El director de la EPC comunica a la plana docente de los propósitos y proyectos de la institución?												
	4.- Podría usted dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?												
	5.- Considera que usted aporta adecuadamente y con convicción a conseguir los propósitos académicos de la EPC?												
	6.- Tiene usted conocimiento de la misión y visión de la institución?												

	7.- Considera importante cultivar la misión institucional en todos los miembros de la institución?											
	8.- Considera que para elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos de la EPC el papel de la misión es muy importante?											
<b>La estructura</b> ¿Cómo nos dividimos el trabajo?	9.- Conoce usted la estructura orgánica de su institución educativa?											
	10.- Considera usted que las estrategias desarrolladas por la institución llevan a brindar un buen servicio educativo?											
	11.- El director de la institución sabe determinar las responsabilidades y las funciones que deben cumplir los docentes?											
<b>Las relaciones</b> ¿Existe coordinación entre los docentes?	12.- Existe una buena comunicación y ayuda entre los docentes?											
	13.- La comunicación interpersonal existente entre los docentes considera que es lo suficientemente aceptable para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización?											
	14.- Las relaciones interpersonales entre los docentes y los directivos de la institución son buenas?											
	15.- Para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad. ¿Considera que estos criterios se cumplen en su institución?											

	16.- Debe existir suficiente información sobre lo que sucede y lo que se planea que suceda. Esta información debe transmitirse en forma clara a través de los medios apropiados y con canales de retroalimentación.											
<b>Las recompensas</b>	17.- El desempeño adecuado de los docentes en la organización son de alguna manera recompensados?											
¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?	18.- Considera que para garantizar la satisfacción laboral de los docentes los directivos deben desarrollar una política de compensaciones o recompensas a fin de mejorar la calidad de las tareas desarrolladas por los docentes?											
	19.- ¿Considera que sin una compensación adecuada es probable que los docentes disminuyan su desempeño, e incrementen el nivel de quejas en la institución?											
<b>El liderazgo</b>	20.- Considera usted que por parte de los directivos existe un buen liderazgo en su institución?											
¿Existe equilibrio entre las cajas?	21.- Considera que el liderazgo de la institución dirige, orienta, motiva, vincula, integra y optimiza adecuadamente el quehacer de los docentes.											
	22.- Considera que el liderazgo ejercido en la institución educativa es apropiado para lograr los objetivos institucionales deseados?											
<b>Mecanismos útiles</b>	23.- La institución cuenta con adecuados materiales tecnológicos: ¿Equipos de cómputo apropiados, internet, etc.?											
¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?	24.- Los materiales tecnológicos son de buena calidad operativa, son apropiadas para la sistematización administrativa, etc.											

## Anexo 02



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

### **ENCUESTA PARA LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN**

#### **FINALIDAD**

La presente encuesta tiene como finalidad de recoger información y opiniones de los actores más importantes del proceso educativo en relación con la gestión participativa y el comportamiento organizacional de la Institución educativa N° 11534 “José Campos Peralta” de Batan grande.

**INSTRUCCIONES:** Tenga la amabilidad de contestar las siguientes preguntas marcando con un aspa (X) la respuesta que considere apropiada.

#### **1.- Se siente identificado con la Institución?**

SI ( )      NO ( )

#### **2.- Existe el estilo de trabajo en equipo en la institución?**

SI ( )      NO ( )

#### **3.- Para mantener buenas relaciones laborales debe haber.**

- a.- Respeto entre los compañeros. ( )
- b.- Tolerancia de las ideas ( )
- c.- Escuchar a los demás ( )
- d.- La alegría, el optimismo ( )
- e.- La empatía y la solidaridad hacia los demás colegas. ( )



**4.- Existe diálogo y comunicación entre los docentes?**

- a.- Totalmente en desacuerdo
- b.- En desacuerdo
- c.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d.- De acuerdo
- e.- Totalmente de acuerdo.

**5.- Siente satisfacción laboral en su institución?**

- a.- Siente placer del deber cumplido
- b.- Se siente bien si es considerado en algún puesto jerárquico de la institución.
- c.- Se siente bien si recibe aumentos salariales.
- d.- Se siente bien por el progreso institucional

**6.- Nivel de relaciones laborales.**

- a.- Las relaciones laborales son lo más exitoso de toda institución
- b.- No presta atención a las relaciones laborales.
- c.- No presta atención al clima laboral
- d.- La planificación y la organización institucional son muy importantes.

## **Anexo 02**



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

#### **GUÍA DE ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN**

1. Qué dificultades observa usted en la gestión de su institución?  
.....  
.....  
.....
2. ¿Qué opina usted sobre el Liderazgo de la Institución  
.....  
.....  
.....
- 3.- Usted como Directivo y docente se considera un líder de su  
institución?.....Porqué?.....  
.....
4. ¿Qué conceptos tiene usted acerca del significado de gestión  
institucional?  
.....  
.....  
.....
5. Para usted qué importancia le da a la comunicación en la gestión  
institucional?.....

6. ¿Qué opina usted sobre las relaciones interpersonales en su institución?

.....