



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” - LAMBAYEQUE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POST GRADO**  
**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS**

**“ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10054, AMPLIACIÓN SECUNDARIA DE MENORES, CHACUPE BAJO, DISTRITO LA VICTORIA, PROVINCIA DE CHICLAYO, REGIÓN LAMBAYEQUE”**

**AUTORA:** Lic. YRMA DELGADO ZAMORA

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

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

**LAMBAYEQUE– PERÚ**

**2017**

**TESIS**

**"ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10054, AMPLIACIÓN SECUNDARIA DE MENORES, CHACUPE BAJO, DISTRITO LA VICTORIA, PROVINCIA DE CHICLAYO, REGIÓN LAMBAYEQUE"**

**PRESENTADA POR:**



Lic. Yrma Delgado Zamora

**AUTORA**



Dr. Dante A. Guevara Servigón

**ASESOR**

TESIS PRESENTADA A LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO" PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

**APROBADO POR:**



Dr. Julio César Sevilla Exebio  
**PRESIDENTE DEL JURADO**



Dr. Manuel Bances Acosta  
**SECRETARÍO DEL JURADO**



Mg Sc. Miguel Alfaro Barrantes  
**VOCAL DEL JURADO**

# **DEDICATORIA**

**Dedico el presente trabajo a todas las personas que han colaborado para la realización del mismo, especialmente a mis hijas Diana y Ruth que fueron la inspiración y son mi mejor fortaleza.**

**La Autora**

## **AGRADECIMIENTO**

**Agradezco profundamente a los docentes de la Universidad Pedro Ruiz Gallo, que han sabido cultivar en mi alma el amor por la docencia y a todas aquellas personas que siempre me han alentado a seguir mejorando.**

## INDICE.

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO I	
DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL, DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL NIVEL PRIMARIO Y SECUNDARIO.....	6
1.1.- Ubicación geográfica. ....	6
1.1.1.- Antecedentes históricos de la ciudad de Chiclayo.....	6
1.1.2.- Contexto sociocultural de la ciudad de Chiclayo.....	7
1.1.3.- Institución Educativa N° 10054, Ampliación Secundaria de Menores. ....	9
MISIÓN .....	9
VISIÓN. ....	10
1.2.- SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.3.- PRINCIPALES MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. ....	14
1.4.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	16

MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS. ....	17
---	----

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS.....	18
--	----

## **CAPITULO II**

FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
---	----

2.1.- LA GESTIÓN EDUCATIVA DESDE EL ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO Y AXIOLÓGICO. ....	19
---	----

### **2.2.- FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS**

2.2.1.- El liderazgo pedagógico según Kenneth Leitwood.....	21
---	----

### **2.3.-TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

2.3.1.- Teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass. ....	23
---	----

2.3.1.1.- Componentes básicos del liderazgo transformacional.....	25
---	----

1.- Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático) .....	25
---	----

2.- Estimulación intelectual.....	26
-----------------------------------	----

3.- Una motivación inspiradora.....	26
-------------------------------------	----

4.- El papel y el modelo de identificación.....	27
---	----

2.3.1.2.- Características básicas del liderazgo transformacional.....	27
---	----

2.3.2.- Teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House.	29
---	----

2.3.3.- Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord.....	31
---	----

2.3.3.1.- Variables centrales del modelo de Weisbord: .....	33
---	----

### **2.4.- Marco conceptual.**

2.4.1.- Clima organizacional .....	37
------------------------------------	----

2.4.2.- Clima organizacional y cultura organizacional. ....	39
---	----

2.4.3.- El comportamiento organizacional .....	42
2.4.4.- Dimensiones del clima institucional según Litwin y Stringer.....	43

### **CAPÍTULO III**

<b>ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10054, AMPLIACIÓN SECUNDARIA DE MENORES, CHACUPE BAJO. ...</b>	<b>46</b>
---	-----------

#### **3.2.- Descripción de la propuesta.**

<b>Presentación.....</b>	<b>52</b>
--------------------------	-----------

##### **a.- Objetivos**

<b>Objetivo general. ....</b>	<b>52</b>
-------------------------------	-----------

<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>52</b>
-----------------------------------	-----------

##### **b.- Diseño metodológico.**

**Enfoque diagnóstico del clima organizacional de Marvin Weisbord (1993)**

<b>Procedimientos para diagnosticar el clima organizacional.....</b>	<b>53</b>
--	-----------

<b>El modelado de la propuesta. ....</b>	<b>65</b>
--	-----------

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>67</b>
---------------------------	-----------

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>68</b>
-----------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>69</b>
--------------------------	-----------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>
--------------------	-----------

## RESUMEN

En las instituciones educativas de nuestro país se suele presentar un clima laboral inadecuado, donde las relaciones entre los docentes con los gestores-directivos son hasta cierto punto tensas, que no les permiten interactuar armoniosamente; todo ello se le atribuye a la insatisfacción que tienen los docentes con respecto al tipo de gestión y la relación con el clima organizacional. Las estrategias de gestión utilizadas constituyen uno de los factores más importantes para alcanzar un óptimo clima y bienestar en la organización. En ese sentido, la gerencia es el criterio clave, es la que traza la filosofía social de la organización en busca de la integración, funcionamiento, participación sobre la base de un concepto de bien común. El comportamiento asumido por los docentes depende directamente de la gestión institucional y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, la reacción estará determinada por la percepción que tiene los mismos docentes de la gestión organizacional. El uso de estrategias tradicionales o convencionales de gestión se relacionan con el negativo clima de la organización y de insatisfacción laboral del docente. En ese sentido, este tipo de estrategias afectan las relaciones interpersonales y el clima organizacional de la Institución Educativa n° 10054 Ampliación secundaria de menores, Chacupe bajo, distrito de La Victoria, provincia de Chiclayo, región Lambayeque. Para una mejor comprensión de esta problemática ha sido necesario apoyarse con enfoques teóricos que van desde el nivel epistemológico, complementados con los aportes teóricos pedagógicos y aportes teóricos relacionados con la estrategia de gestión institucional. El diseño de la propuesta se sustenta en el liderazgo transformador de Burns y Bass, en la teoría del liderazgo de la senda-objetivo de Robert House y en el modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord.

**Palabras clave:** Estrategia metodológica, clima organizacional, liderazgo transformacional, diagnóstico organizacional.



## **ABSTRACT**

In the educational institutions of our country there is usually an inadequate working environment, where the relations between the teachers and the manager-managers are to a certain extent tense, which do not allow them to interact harmoniously; All this is attributed to teachers' dissatisfaction with the type of management and the relationship with the organizational climate. The management strategies used are one of the most important factors in achieving optimum climate and well-being in the organization. On the other hand, management is the key criterion for guiding social organizations and human talent; The management is the one that traces the social philosophy of the organization in search of the integration, operation, participation on the basis of a concept of common good. The behavior assumed by the teachers depends directly on the administrative behavior and the organizational conditions that they perceive, therefore, the reaction will be determined by the perception that has the same teachers of the organizational management. The use of traditional or conventional management strategies are related to the negative organizational climate and teacher's job dissatisfaction. This type of strategies affect the interpersonal relations and organizational climate of Educational Institution No. 10054 Secondary extension of minors, Chacupe bajo, district of La Victoria, Chiclayo province, Lambayeque region. For a better understanding of this problem it has been necessary to rely on theoretical approaches that go from the epistemological level, complemented with the theoretical pedagogical contributions and theoretical contributions related to the institutional management strategy. The design of the proposal is based on the transformative leadership of Burns and Bass, on the leadership theory of the path of Robert House and on the organizational diagnosis model of the six squares of Marvin Weisbord.

**Key words:** Methodological strategy, organizational climate, transformational leadership, organizational diagnosis.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional refleja una tendencia e inclinación respecto hasta qué punto las necesidades de la organización y de las personas que la integran estarían efectivamente siendo atendidas. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional

Si bien es cierto que el clima organizacional es un concepto propio de los años treinta que nace con conceptos del Taylorismo de organización; sin embargo, no es hasta la aparición de la escuela de las Relaciones Humanas (Elton Mayo), cuando se capitaliza el descubrimiento de la dimensión socio emocional de la organización, la misma que se vincula a la noción de liderazgo, y a la interacción de la organización entendida como estructura (división del trabajo, estructura diferenciada de roles) Goncalves, (1992) explica que el clima organizacional es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc., por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

El **problema planteado** fue: ¿De qué manera las estrategias metodológicas de liderazgo transformacional contribuyen a fortalecer el clima organizacional de la institución educativa N° 10054, Ampliación secundaria de menores, Chacupe bajo, distrito de La Victoria, provincia de Chiclayo, ¿región Lambayeque?

El **objeto de estudio** fue considerado el proceso de gestión en relación con el clima organizacional en el nivel secundario. Y el **campo de acción**

quedo establecido en estrategias metodológicas de liderazgo transformacional en la institución educativa N° 10054 Ampliación secundaria de menores, Chacupe bajo, distrito de La Victoria, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

Los fundamentos teóricos utilizados en la investigación considera como fundamento la Epistemología de la gestión o gerencia educativa; 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; la teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House; y el Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord.

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.

Los objetivos planteados son: **Objetivo general:** Diseñar las estrategias metodológicas de liderazgo transformacional sustentadas en la teoría el liderazgo transformacional de Burns y Bass; la teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House; y el Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord para mejorar el clima organizacional de la institución educativa N° 10054, Ampliación secundaria de menores, Chacupe bajo, distrito de La Victoria, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

Los **objetivos específicos** son:

- Diseñar un diagnóstico situacional que describa las necesidades, problemas y expectativas que manifiestan los docentes con relación a la gestión de la institución educativa N°10054, Ampliación secundaria de

menores, de Chacupe Bajo, distrito La Victoria, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

-Diseñar una estrategia metodológica de liderazgo transformacional que permita mejorar la gestión organizacional, así como el sentido de pertenencia de los docentes de la Institución.

La **hipótesis** a defender consiste en: Si se diseñan estrategias metodológicas de liderazgo transformacional sustentadas en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass; la teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House; y el Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord entonces es posible mejorar el clima organizacional de la institución educativa N° 10054, Ampliación secundaria de menores, Chacupe bajo, distrito de La Victoria, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

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, su modelo teórico y operativo. Finalmente presentamos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes.

**La Autora**

## **CAPÍTULO I**

### **DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL, DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL NIVEL PRIMARIO Y SECUNDARIO**

En este primer capítulo se propone una descripción de la provincia de Chiclayo en sus aspectos históricos, climatológicos, socio-económicos, 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. En otra parte del capítulo se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

#### **1.1.- Ubicación geográfica.**

La Institución Educativa N° 10054, Ampliación secundaria de menores, está ubicada en la comunidad de Chacupe Bajo, en el distrito la Victoria, provincia de Chiclayo, región Lambayeque, DRE Lambayeque.

##### **1.1.1.- Antecedentes históricos de la ciudad de Chiclayo**

Chiclayo nace de las etnias de Cinto y Collique, lo sustentan investigadores de la talla de Enrique Brüning, Marco Cavero, Lorenzo Huertas, Walter Sáenz y Antonio Raimondi; Ricardo Miranda y Carlos Bachmann que afirman que fue fundada por el cacique Juan Chiclayo. Luis Arroyo sugiere que la existencia de Chiclayo se debe a la fundación del convento e Iglesia Franciscana Santa María de los Valles de Chiclayo.

La ciudad de Chiclayo carece de fundación española, fue una reducción de Indígenas, conformada por Cinto, Collique y San Miguel de Farcap. Las huacas del entorno de Chiclayo existieron hasta el año 1904 según las investigaciones y escritos por el historiador Sr. Lorenzo Huertas acerca de estos monumentos arqueológicos. De tal manera, que las existencias de estas huacas nos dan un indicador que podemos decir con propiedad, que Chiclayo fue un "gran centro administrativo pre hispánico".

Chiclayo alcanza su independencia el 31 de diciembre del año 1820. "De sus puestos, todos su Libertad e Independencia del modo que les parezca más cómodo manifestar a la luz pública su felicidad y gozo todo". Este trozo del acta fue suscrito por Antonio Chimpén y Joaquín Farro, regidores indígenas y por Felipe Torres, Valentín Castro, regidores españoles y Santiago de Burga, alcalde de la ciudad.

Chiclayo fue elevada a la categoría de Ciudad el 15 de abril de 1835 y luego se crea la provincia de Chiclayo capital del departamento de Lambayeque el 18 de abril del mismo año.

Chiclayo, capital del departamento de Lambayeque se ubica sobre un rico y amplio valle. En sus alrededores se han hallado importantes vestigios de culturas preincaicas, descubrimientos arqueológicos admirados en todo el mundo y que permiten conocer mucho más de su rico pasado como el Señor de Sipán en Huaca Rajada, el Señor de Sicán en Batán Grande, y Túcume.

Chiclayo cuyo nombre proviene del Mochica significa "lugar donde hay ramas verdes, fue creado por decreto del 18 de abril de 1,835, recibiendo así mismo el título de "Heroica Ciudad", por la constante participación de sus pobladores en la gesta de la independencia del Perú. Durante la guerra del pacífico (1,879 - 1,884), Chiclayo fue ocupado en dos oportunidades por los invasores chilenos.

### **1.1.2- Contexto sociocultural de la ciudad de Chiclayo**

Chiclayo es la capital de la región Lambayeque, de geografía típicamente costero, cuenta con extensas planicies y tierras fértiles tupidas de bosques de algarrobo. Declarada como 'Capital de la Amistad', por la simpatía, bondad y hospitalidad de su pueblo.

Debido a su gran importancia socioeconómica, en la actualidad, es una de las grandes ciudades del Perú, ya que está situado a pocos kilómetros del mar, tiene una variada oferta turística, y por su desarrollo industrial y

agrícola, con la producción de caña de azúcar, frutales, viñas, y arroz; aportando cerca del 20% del total de la producción nacional de arroz. La ciudad de Chiclayo también es el nexo importante para la gente de la costa, sierra, y selva norte del país; es el núcleo de comunicación terrestre y aéreo.

Esta zona alberga importantes vestigios de las culturas Pre - Hispánicas del antiguo Perú: Mochica (siglos I al VII D.C) y la Lambayeque (siglos VII al X D.C), del cual aún se conservan importantes vestigios arqueológicos que atraen la admiración de visitantes nacionales y extranjeros.

Esta ciudad está rodeada por hermosos paisajes, pueblitos pintorescos e importantes restos arqueológicos. Son importantes los siguientes sitios arqueológicos: Las pirámides de Tucumé, el centro arqueológico de Batán Grande y Huaca rajada. Además, cuenta con importantes museos: El museo de Brünning y el museo de las tumbas reales del señor de Sipán.

Chiclayo concentra una alta oferta de entidades financieras, que sostiene el desarrollo comercial de la región. Con 24 instituciones financieras operativas, a julio del 2009 la región había hecho 28.1% más colocaciones que en el año anterior: S/.2, 403 millones, con una morosidad promedio de 2.9%. El BCP registró la mayor participación en el saldo total de depósitos (30%), seguido del BBVA Banco Continental (18.4%) y del Scotiabank Perú (11.3%). En cuanto a las colocaciones de créditos en el sistema, la concentración se mantuvo: el BCP tuvo la mayor participación (22.5%), también seguido por el BBVA Banco Continental (19.9%) y el Scotiabank Perú (15%). Los créditos comerciales no sólo fueron la mayoría en la estructura de colocaciones del sistema financiero (48.7%), sino que también registran el mayor crecimiento real hasta el primer semestre pasado (31.6%).

La existencia de 10 universidades y la tradicional inmigración desde otros departamentos del norte y Cajamarca han generado la expectativa de una mayor demanda habitacional. En el primer semestre del 2009, el despacho de cementos (Cementos Pacasmayo es el principal proveedor)

se incrementó en 14.7%. Además, el Fondo de Inversión Inmobiliario I de Compass Group ha manifestado su interés por acercarse a Chiclayo tras su ingreso a Piura.

### **1.1.3.- Institución Educativa N° 10054, Ampliación Secundaria de Menores.**

En su inicio, en la época de los hacendados, funcionó como Centro Educativo Privado. Oficialmente, el centro educativo fue creado el 18 de abril de 1967, según resolución 844 con el N° 2284 como una Escuela Primaria Mixta, con 132 estudiantes, considerados entre transición y primaria, siendo su primera directora la profesora Natividad Gálvez Rivas, quien fue la primera en organizar la APAFA, siendo su primer presidente el Sr. José Fernández Paz. La profesora Natividad Gálvez Rivas cumple sus servicios como directora y docente y al jubilarse la sucede en la dirección el profesor Manuel Rázuri Castañeda en calidad de encargado desde Julio de 1985 hasta septiembre del mismo año.

En septiembre de 1985 según resolución N° 1398, la dirección del plantel es asumida por el profesor Héctor Idelso Montenegro Vásquez. En el año de 1994 el referido director logra por resolución N° 1614 del 11 de julio, la ampliación del servicio educativo de nivel secundario, contando hasta ese momento con el primero y segundo de secundaria, habiéndose ampliado hasta el quinto grado en la actualidad.

### **MISIÓN**

Formamos niños, niñas y adolescentes con una educación humanista de calidad e igualdad, orientado al desarrollo de capacidades de pensamiento creativo y reflexivo, respetando sus individualidades y fomentando la práctica de valores para la convivencia y sociedad, con docentes calificados y actualizados en forma permanente, propiciando un buen clima institucional y la participación activa de la comunidad valorando e incorporando nuestra cultura para contribuir a su desarrollo.



## **VISIÓN.**

La Institución Educativa n° 10054 es el alma mater de la educación chacupana que brinda un servicio educativo de calidad, con equidad e interculturalidad, basada en la práctica de valores, orientada a la formación integral del educando, desarrollando capacidades y habilidades, para afrontar con éxito los retos que la sociedad y la globalización exigen, contribuyendo al desarrollo sostenible en el marco de una gestión democrática y descentralizada con docente altamente capacitados.

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

El concepto de clima organizacional se introdujo por primera vez en la psicología industrial por Gellerman en el año de 1960. Este concepto paulatinamente se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente social interno de trabajo. El clima organizacional es un concepto de la psicología industrial-organizacional y como todo concepto, su contenido e interpretación están determinados por el enfoque empleado para su estudio (Brunet, 1997; González, 2001). Las investigaciones sobre este tema surgen básicamente del análisis de las organizaciones modernas, las cuales se han visto influenciadas por una serie de cambios económicos, tecnológicos, sociales, de comunicación e información.

En relación con el campo educativo, el clima es un constructo que puede definirse como “un término amplio que se refiere a las percepciones de los maestros respecto del ambiente general de trabajo de una escuela y que es influido por la organización formal e informal, las personalidades de los participantes y el liderazgo en la organización.

El clima organizacional según Rodríguez (1999) viene a ser la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional. Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la

creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, convierten al clima organizacional en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo en la organización social y la empresa contemporánea.

De acuerdo a Darío Cipriani (2011) el “clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo”. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional. Así mismo, Alfred Marchant (2010) sostiene que “las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución. Mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su organización, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la organización es menor”.

A su vez, Adolfo Gonçalves (2000) sostiene que “el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.”

Denison (1991), por su parte, establece que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los

valores de un conjunto particular de características de la organización. Esta definición enfatiza en las características descriptoras de la organización, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo. Para Toro (1992), el clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.

Álvarez (1992), en una revisión detallada, presenta tres aspectos que han sido empleados para abordar el clima organizacional, estos son: el objetivo, el subjetivo y el integrado. El clima organizacional, cuando es visto como un factor puramente objetivo, o desde un enfoque estructural, los teóricos, como Forehand y Gilmer (1984), lo definen como un conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas. Estas variables se explican por sí solas. Sin embargo, es importante señalar que, dentro de este enfoque, la complejidad de los sistemas organizacionales se refiere tanto al número de componentes, como al número y naturaleza de las interacciones entre ellos y se relaciona específicamente con la dirección y complejidad de la comunicación.

En el enfoque subjetivo, se refiere a la percepción de los miembros de la organización lo que define el clima. En ese sentido, Crofts (1983), plantea un punto importante del clima, que es el *Espirit*, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida. Otro aspecto, al que en este enfoque se le asigna gran valor, es el de la percepción que tienen los trabajadores del comportamiento de sus superiores (Kozlowski 1989).

En el enfoque integrado se considera tanto la naturaleza objetiva, como la subjetiva del clima organizacional. Uno de sus teóricos, Etkin (2003), afirma que existen elementos, que intervienen de manera importante en

la elaboración que los sistemas individuales hacen de la situación. Estos son los siguientes: (a) los factores personales, tales como: motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización, (b) las variables estructurales: tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad y, (c) las metas operativas del sistema, que manifiestan los estados futuros deseados en la organización. Para el enfoque integrado, los factores estructurales son los aspectos del clima que se encuentran asociados al esquema administrativo de la organización. Estos son evaluados a través de la percepción de los individuos, influenciada por las necesidades y experiencias individuales.

En esta perspectiva, según algunos autores en los estudios del clima organizacional dicen que es recomendable tomar como enfoque al integrado, por cuanto permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización. Se justifica también su empleo, al considerar que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias, generadas o establecidas por personas, su modelo y su estructura son mucho más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera. Por esto, la calidad de vida de las organizaciones depende, fundamentalmente, de la forma en que la gerencia organiza y dirige su actividad y, en especial, en la forma cómo promueve la acción creativa de su gente. (Toro, 2001; Herrada, 2004).

Dado que el estudio del clima se plantea desde la necesidad de abordar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del clima es un compuesto de variables que en conjunto muestran una visión general de la organización, pasando a ser un concepto multidimensional, que se refiere al ambiente interno, con poca atención a los elementos del entorno. Las percepciones a las cuales se refiere el concepto de clima son compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en el que éste se da, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en el trabajo y a las diversas regulaciones formales que lo afectan. De esta manera, medir separadamente cada dimensión del clima, como se señaló en el párrafo anterior, permitirá al gerente identificar

aspectos que requieren ser mejorados, al tiempo que podrá distinguir cuáles de esos aspectos son inherentes a la acción gerencial. Con esta información, traducida en un plan de mejora organizacional, se emprenderán las acciones necesarias.

### **1.3.- PRINCIPALES MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

La gestión educativa a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos llevando a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad educativa total, desarrollando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y a la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales muy especialmente de los humanos. En el sistema educativo peruano se puede apreciar que existen múltiples falencias en el campo de gestión institucional y con ello en el plano del clima organizacional. Las protestas, los paros de docentes, las huelgas de brazos caídos, el desinterés por el desarrollo institucional, los antagonismos internos, son algunas de las consecuencias de sistemas de gestión institucional que van desde el autoritarismo hasta el permisivo.

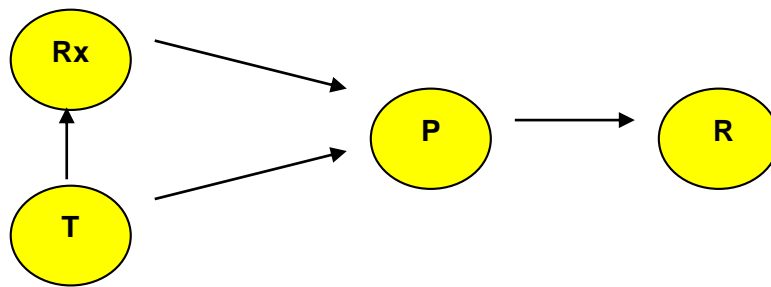
En un estudio realizado (Cassaró-Ruiz) en 14 Centros Educativos, en tres distritos de Lima Metropolitana por la Facultad de Ciencias Sociales PUCP (2011), se planteó que los diversos problemas intra-institucionales están asociados a la calidad del servicio educativo que brindan; los problemas institucionales tienen relación con la escasa comunicación y los perjuicios culturales entre los agentes educativos, es decir no existe una comunicación fluida y oportuna entre la plana docente y administrativos con los directores de los planteles estudiados, los valores morales e institucionales no se practican; se ignora que un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer de una organización educativa una organización exitosa.

En la Institución Educativa N° 10054, Ampliación Secundaria de Menores, Chacupe bajo, del distrito de La Victoria, de la provincia de Chiclayo, Región Lambayeque, se evidencia por parte de la plana docente una escasa identificación con su institución, baja participación de los docentes en la realización de actividades institucionales. Existe un clima laboral carente de un verdadero compañerismo y de ayuda solidaria entre los docentes; se percibe que varios docentes son renuentes al trabajo de integración institucional; el estilo de trabajo institucional es segmentado e individualista, no hay trabajo en equipo. Así mismo, en las relaciones interpersonales entre su personal directivo y el docente no existe una fluida comunicación horizontal, dado la presencia de ciertas características autoritarias en su sistema de gestión institucional. El criterio de un desarrollo institucional integrado es hasta cierto punto inaccesible por la carencia de un trabajo corporativo que involucre a todos los docentes e incluso a la plana administrativa. La desconfianza, la subordinación y el conflicto destacan como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa. De otra parte, en lo concerniente a la satisfacción laboral, algunos docentes realizan sus actividades sin motivación intrínseca. Esto se debe en gran parte a la insatisfacción que presentan, pues, no se sienten a gusto con el ambiente institucional en el que laboran. Consideran que existe por parte de la gestión institucional actitudes permisivas dirigidas hacia unos docentes y en otros casos actitudes rígidas dirigidas hacia otros docentes, la marcha institucional está muy centralizada en la gestión del Director.

#### **1.4.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Básica, de Tipo es básica, Propositiva. De acuerdo a la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal. En base a fundamentos teóricos- científicos previamente analizados se construye nuevos argumentos, conceptos y relaciones categoriales con perspectivas a aportar a entender mejor el objeto de estudio.



**Leyenda:**

**Rx:** Estrategia de liderazgo transformacional

**T:** Estudios o modelos teóricos.

**P:** Clima Organizacional

**R :** Realidad transformada

**POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población considerada en nuestra investigación es de 23 docentes, de los cuales 11 docentes son del nivel primario y 12 son del nivel secundario. Esta misma población ha sido considerada como muestra de nuestra investigación. **N=n**

## **MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

### **Métodos**

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

### **Técnica de gabinete:**

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

### **Fichas Textuales:**

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

### **Fichas de Resumen:**

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

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

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

### **Técnica de Campo:**

Se utilizaron los documentos debidamente estructurados que nos permitió recoger información pertinente y coherente en relación de las variables.



### **ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS:**

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

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera como fundamento la Epistemología de la gestión o gerencia educativa; 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; la teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House; y el Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord.

#### **2.1.- LA GESTIÓN EDUCATIVA DESDE EL ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO Y AXIOLÓGICO.**

La epistemología constituye la doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico para llegar a la veracidad de los hechos y fenómenos. La epistemología, en tanto filosofía de la gestión, según Ernst Junge (1999) se preocupa entre otros aspectos, de analizar los conceptos de la realidad y de la verdad y su relación con la ciencia, reflexionar sobre el rol práctico, social y político de la ciencia. En esta perspectiva, para la construcción epistemológica de la gestión educativa se toma como base la siguiente idea orientadora: La gestión educativa, en cuanto a método y técnica, se basa en los conocimientos teóricos provenientes de otras ciencias como la administración, la sociología y la psicología educativa.

En esa perspectiva, podríamos entender a la epistemología de la gestión como el estudio acerca del origen, características y aplicaciones de una serie de elementos o categorías epistémicas que conlleva o contiene y con los cuales funciona. Los conceptos, teorías, principios, tecnologías, sistemas, estructuras, recursos, etc. son los elementos que constituyen su marco teórico y con cuya aplicación se dinamizan las

instituciones educativas, pero, sobre todos ellos, el factor fundamental lo constituyen los recursos humanos, el talento humano, las personas que la integran, y muy en especial el gestor, gerente o directivo que hace posible que la institución funcione.

La terminología gestión, nacida de la administración empresarial se ha convertido en el eje de cambio en las instituciones. Dicen González, J; Rodríguez, Y. (2014), “todo proceso posible de ser identificado, clasificado y estudiado tiene que ser gerenciado. La excelencia, la calidad total, la autonomía, el liderazgo, la innovación, hacen parte de los aspectos que forman la gestión”. Según Giroux, Henry y Flecha, Ramón (1992: 108); “la gestión constituye más que una simple forma de planificación o administración: involucra un cambio en el modo en que pensamos, actuamos, sentimos; en suma, un cambio en la forma de ser de los individuos y de las organizaciones.

La gestión aparece como una forma de hacer frente a la nueva realidad donde la libertad y la autonomía hacen parte de la sociedad de la información y del conocimiento. Aparece flexible y abierta y permite que cada uno sea responsable y capaz de la toma de decisiones por medio de las organizaciones. La gestión es vista como una solución frente a esa sociedad rígida, estable, jerárquica, que oprimía a los sujetos y les impedía escoger, crecer y hacer parte, ya que origina las condiciones para el cambio y la ampliación de la capacidad de decisión y acción de las personas. Cada individuo será entonces llamado a construir su propio destino.

Por otra parte, Ernst Junge (1999) dice que la Gerencia es el criterio clave para guiar a las organizaciones sociales y el talento humano. Esta definición implica una filosofía social según la cual el ser humano busca integrarse en su sociedad concreta, con la misión de participar en su organización y funcionamiento sobre la base de un concepto de bien común. Dice que el primer valor del bien común sobre el cual se asienta la Gerencia es la libertad, lo cual implica el desarrollo de la personalidad

humana libre. Sin embargo, el ejercicio de la libertad individual está socialmente vinculado, lo cual introduce el segundo principio en el que se asienta la calidad de vida humana: la equidad. Es en este sentido que la construcción de una sociedad libre y equitativa basada en la Gerencia implica, por parte de los actores sociales, la combinación correcta del interés individual con el compromiso social.

La estrategia por excelencia para la construcción de una forma cualitativa de Gerencia es la participación, comprometida con la promoción de la democracia política y la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades económicas, políticas y culturales que amenazan la Gerencia. Esta estrategia se fundamenta en la premisa que la participación democrática favorece la definición justa de los espacios de contribución y beneficio individual del esfuerzo humano colectivo. La estrategia se basa, además, en la convicción que la participación democrática favorece la solidaridad y el ejercicio efectivo de la justicia social. Asimismo, la participación democrática favorece la conciencia política y la organización social para la autogestión de la comunidad y la preservación de la naturaleza.

Desde la óptica axiológica la gestión educativa como dice Max Scheller, (1964) comprende el “deber ser” del comportamiento humano es decir lo bueno (valor) y lo malo (anti-valor) de la conducta humano en el mundo laboral, en nuestro caso en el seno de la Institución Educativa N° 10054 Ampliación secundaria de menores de Chacupe Bajo, por cuanto está constituida por docentes, directivos, administrativos y estudiantes.

## **2.2.- FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS**

### **2.2.1.- El liderazgo pedagógico según Kenneth Leitwood**

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. 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.

Según Bolívar (2010) los efectos exitosos del liderazgo pedagógico en el aprendizaje de los alumnos dependerán, tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la organización dedicar tiempo y atención. A su vez, Antonio Bolívar-Botía (2010: 81) afirma que “la capacidad para el mejoramiento de un establecimiento escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora”. Manifiesta que “las condiciones de ejercicio de la dirección, con distinto grado de incidencia según cada país, están cambiando significativamente. Como tendencia general, de un modelo burocrático centrado en la gestión se tiende a una dirección pedagógica, encaminada al incremento de los aprendizajes y de los resultados del centro escolar.

Por otra parte, Murillo (2006:99) manifiesta que “el liderazgo pedagógico, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las

condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones de la organización educativa y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula". A su vez manifiesta que podemos entender al liderazgo pedagógico "como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa". Dice Murillo (2006:105) que "el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva a una labor "transformadora", pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula"

En este sentido 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. De acuerdo a 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".

## **2.3.-TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1.- Teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass.**

Según Burns, el liderazgo transformacional es un proceso en el que "los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación". Burns estableció dos conceptos: "El liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional". Según Burns, el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, rediseños percepciones y valores, los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados. Al contrario que en el estilo

transaccional, no se basa en un "dar y tomar" la relación, pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas.

El liderazgo transformacional es fácil de identificar. A diferencia del liderazgo transaccional (que ofrece incentivos económicos a quienes cumplen ciertos objetivos y niega premios por falta de productividad), el liderazgo transformacional se caracteriza por líderes que inspiran y estimulan a sus seguidores a obtener resultados espectaculares. En el proceso, estos seguidores se convierten ellos mismos en líderes. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.



**Fuente:** <https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-organizacional>

James Mac Gregor Burns, (1978) dice que este tipo de liderazgo se presenta cuando el líder apela a los más altos valores morales, para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado. el jefe moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación.

De otra parte, Bernard M. Bass (1985), propuso una teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales de (Burns,1978). La medida en que es líder transformacional, se mide en primer lugar, en

términos de su influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este líder se sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio. El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente.

Según I. Chiavenato, (2002) el liderazgo transformacional es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. 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. Por eso, los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización. Esto implica, dice Gómez-Rada, C. (2002:62) 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.

#### **2.3.1.1.- Componentes básicos del liderazgo transformacional**

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

**1.- Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático):** Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son



capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. 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. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

**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 Bass, (1987:163) y Burns, (1978:39) los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

**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 necesitan 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. Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

**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 plantea 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.

#### **2.3.1.2.- Características básicas del liderazgo transformacional**

Gómez-Rada, C. (2002:68-69) 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.

Considerando el enfoque de cada una de estas habilidades, el directivo dentro de una institución educativa, deberá canalizar de manera integral estas habilidades a fin de que su gestión se vea fortalecida en la medida en que dirige de manera efectiva a todos los miembros de la organización y logra su integración con el entorno sociocultural adonde se encuentra inmersa la escuela. Por lo tanto, el director como líder transformacional, debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad, que se presenta como determinante y exigente ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral y en las cuales se encuentra el líder

de la organización como ente mediador para lograr canalizar de la mejor manera dichos cambios a través de la organización educativa.

### **2.3.2.- Teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House**

De acuerdo con el modelo camino-objetivo, la conducta del líder se considera aceptable si los empleados la perciben como una fuente de satisfacción o como medio para preparar el camino para la satisfacción futura. Además, la conducta del líder motiva en la medida que:

- 1)** Hace disminuir los obstáculos que interfieren con el logro del objetivo,
- 2)** Proporciona las directrices y el apoyo que los empleados requieren y
- 3)** Relaciona compensaciones significativas con el logro de un objetivo.

Robert House (1977) propone que el líder puede motivar a los subordinados de la siguiente manera:

- a.-** Identificando claramente los resultados que los subordinados tratan de obtener en el trabajo
- b.-** Recompensando por su alto desempeño y por el logro de metas con los beneficios que él desea.
- c.-** Aclarando los caminos para alcanzar las metas, quitar los obstáculos para un desempeño más alto y mostrar confianza hacia ellos.

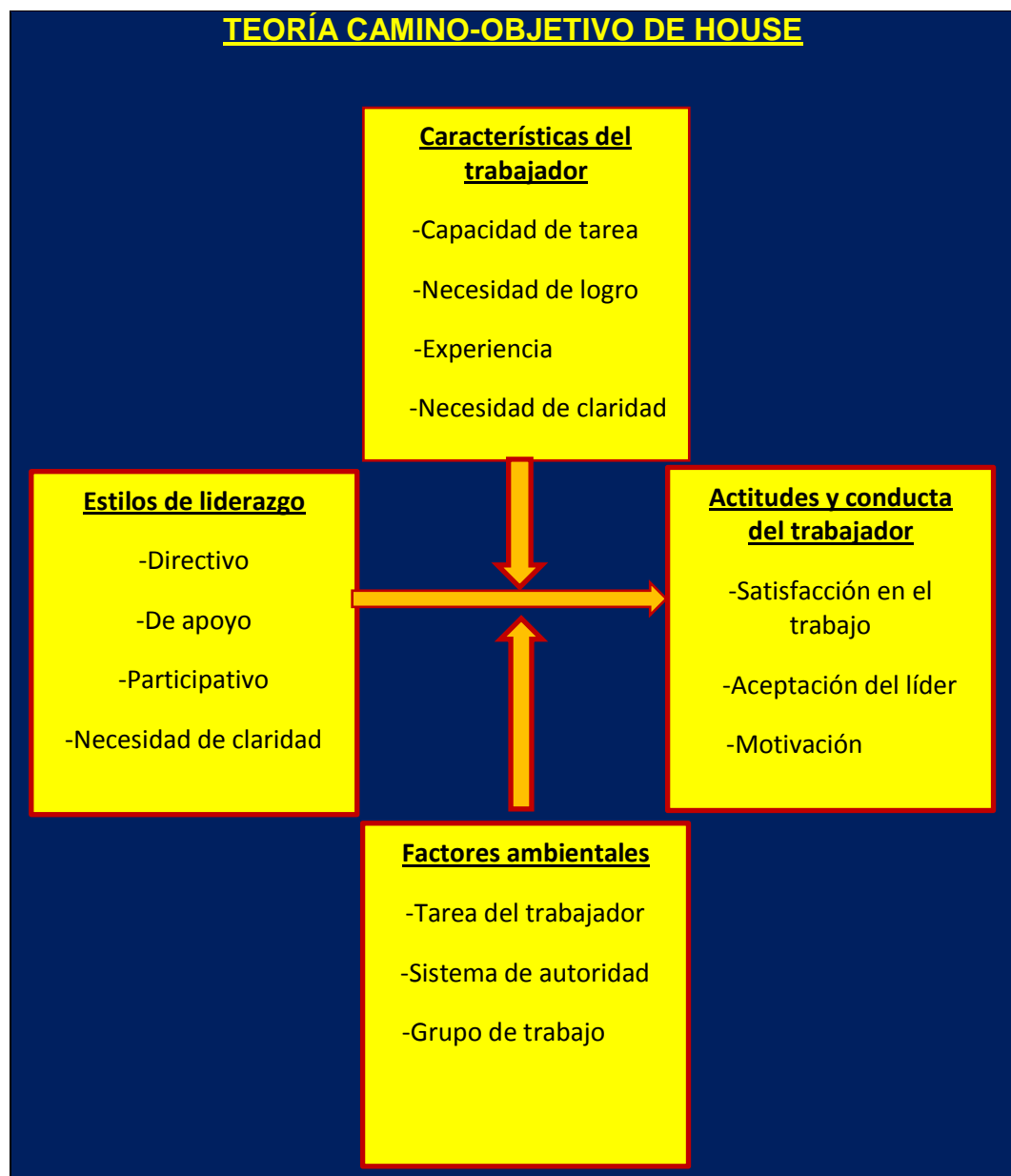
La teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House (1977) plantea que los líderes deben tener estos cuatro comportamientos para motivar a los trabajadores:

- a.-** Comportamientos directivos: es similar a la estructura inicial e incluye el establecimiento de metas, desempeño de tareas y pasos para realizarlas.
- b.-** Comportamientos de soporte: es similar a la consideración e incluye expresar interés hacia los subordinados y tomar en cuenta sus inquietudes.

c.- Comportamientos participativos: dejar que los subordinados opinen y tomen decisiones.

d.- Comportamientos orientados al desempeño: motiva a los subordinados a dar su máximo esfuerzo.

Dado que el modelo tiene que ver con los caminos hacia los objetivos y compensaciones, recibe el nombre de la teoría camino-objetivo del liderazgo. R. House (1977) considera que la tarea principal del líder es ayudar a los empleados a mantenerse en las sendas correctas que conducen a objetivos estimulantes y a compensaciones valiosas.



### **2.3.3.- Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord**

El modelo de Marvin Weisbord (1993) atiende dos aspectos: El formal y el informal: El primero representa la forma oficial 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” L. Schvarstein (1998)

Mc Gregor, Douglas. (1992) afirma que “un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional”. El Modelo de Weisbord mide seis variables:

- a.-Propósitos,
- b.-Estructura,
- c.-Relaciones,
- d.-Recompensas,
- e.-Liderazgo y
- f.-Mecanismos auxiliares.

Incluyendo una variable adicional llamada Actitud hacia el cambio, formula preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables. “Los problemas podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros, también por la falta de mecanismos útiles” (French y Bell, 1996).

El modelo tiene el propósito de explicar el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. El modelo de diagnóstico organizacional comprende el estudio de 9 dimensiones:

- 1.-Planificación,
- 2.-Organización,
- 3.-Dirección,
- 4.-Control
- 5.-Estabilidad,
- 6.Autorrealización,
- 7.-Relaciones,
- 8.-Motivación y
- 9.-Consecuencia.

Así mismo comprende 36 ítems que a su vez, abarcan cuatro aspectos: a.- La gestión institucional, b.- el clima organizacional, c.- el comportamiento organizacional y d.- las consecuencias para la institución.

El Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord facilita el diagnóstico del clima organizacional de una institución educativa, como es el caso de la Institución Educativa N° 10054 Ampliación secundaria de menores. En el modelo se describen los puntos sobresalientes de la organización educativa; de sus aspectos buenos y malos, y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad de la organización.

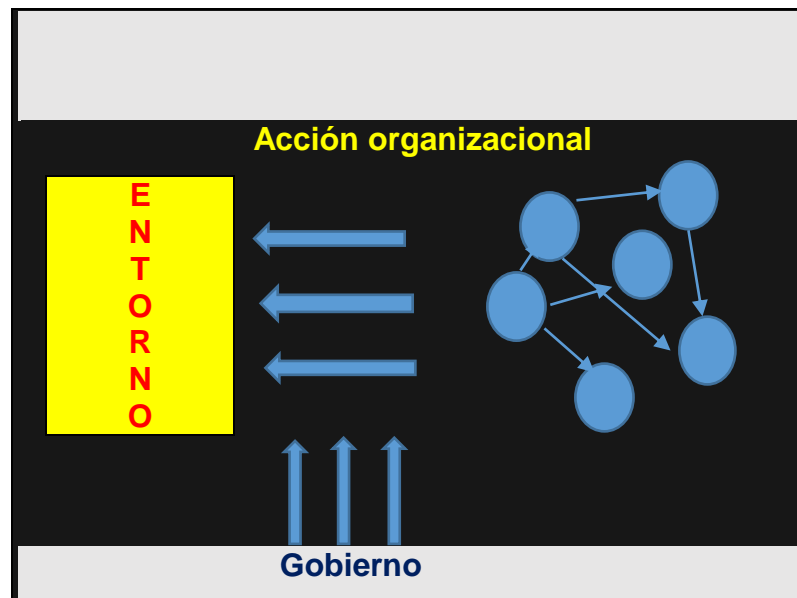
En su modelo, Weisbord propone el diagnóstico organizacional orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema; así mismo se encauza en el futuro, estructura las tareas que los individuos pueden auto-estructurar y en el diagnóstico facilita la accesibilidad de detectar los problemas provocados por la influencia del entorno.

Marvin Weisbord, describe en su modelo 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. (Burke 1988)

### **Gráfica 01**

#### **ESQUEMA INTUITIVO PARA REPRESENTAR A UNA ORGANIZACIÓN HUMANA** (Marvin Weisbord)



**Fuente:** Weisbord, Marvin; 1993; modelo organizacional de “seis cajas” Ed. EUB, S.L, Barcelona.

#### **2.3.3.1.- Variables centrales del modelo de Weisbord:**

**1.- Propósito:** Los propósitos de una organización “son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social” Münch (2005). En esta perspectiva, la misión y los propósitos se formulan para que perduren junto con la organización, a pesar de ser susceptibles de modificaciones debido a la dinámica de las actividades del entorno y de la propia organización. Se debe tener muy en cuenta que cuando se cultiva la misión, todos los miembros de la organización trataran no solo de brindar un buen servicio de calidad, sino también de superar sus expectativas y dejarles satisfechos a ellos mismos.



Pérez de Maldonado, I. (1997) dice que los propósitos de una organización “son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social”. En esta perspectiva, la misión y los propósitos se formulan para que perduren junto con la organización, a pesar de ser susceptibles de modificaciones debido a la dinámica de las actividades del entorno y de la propia organización. Se debe tener muy en cuenta que cuando se cultiva la misión, todos los miembros de la organización trataran no solo de brindar un buen servicio de calidad, sino también de superar sus expectativas y dejarles satisfechos a ellos mismos. Como dice Mujica de González (2007); “solamente con los propósitos o la misión se puede elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones. Si todos los empleados 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”

El propósito es cuando la organización determina la responsabilidad de la dirección de la misma, es decir de los encargados de conducirla. Para ello una de las principales interrogantes que necesitan su respuesta es: ¿Qué es la organización? ¿Y hacia donde se dirige? En las mismas se deben manifestar los propósitos y la misión de la organización; cuyas respuestas a su vez se deben comunicar a sus subordinados. Una definición de la misión debe dar respuesta a tres preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? A lo que Chiavenato dice que la misión “es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado”.

En ese sentido, podemos manifestar que la misión define el papel de la organización dentro de sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y existir. Como dice Steiner (1999) “solamente con los propósitos o la misión se puede elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones. Si todos los empleados 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”

**2.- Estructura:** Weisbord dice que la estructura de una organización entre otras variables determina muchas veces si la estrategia para brindar un servicio es buena o no. La estructura organizacional se define como la división ordenada y sistemática de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación. De acuerdo al modelo de Weisbord toda organización requiere de un marco de actuación para funcionar, ese marco está constituido por la estructura orgánica. Weisbord asume que la estructura comprende: a.- La distribución de tareas, b.-Las responsabilidades y c.- Las funciones entre todos los niveles del personal.

Al respecto, Álvarez, M. (2010) manifiesta que el diagnóstico de estrategias para brindar servicios, como los educativos, por ejemplo, es necesario conocer cuál es la estructura de la organización. Si bien es cierto que existen muchas definiciones al respecto, sin embargo, en la mayoría de ellas existe algo en común, al afirmar que la estructura es la división, la coordinación y agrupación de las tareas propias de una organización, siendo el organigrama su representación gráfica, que en forma sencilla expresa la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que conforman la organización. 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”.

**3.- Relaciones:** Stephen P. Robbins (2000) manifiesta 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”. Así mismo, Inmanuel Chiavenato, dice que “una organización sólo existe

cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”. Stephen P. Robbins (2000) señala, “para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad. 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”. 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.

**4.- Recompensas:** Las recompensas según Robbins, S; (1990) 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. Werther (2008) dice que sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización”.

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 debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el trabajador de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general.

**5.- Liderazgo:** David Césares Arragoiz (1994) “enfatisa 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”. Octaedro. Murillo, F. J. (2006) dice, para ser un líder efectivo, el gerente de la organización debe adaptar su estilo, para que se ajuste a estas variantes. Este tipo de liderazgo, algunas veces es llamado contingencia o liderazgo situacional.

## **2.4.- Marco conceptual.**

### **2.4.1.- Clima organizacional**

La palabra clima se origina del griego Klima y significa tendencia, inclinación. El clima organizacional según R. Sbragia (1983:17) refleja una tendencia e inclinación respecto hasta qué punto las necesidades de la organización y de las personas que la integran estarían efectivamente siendo atendidas. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional

Clima organizacional es un concepto propio de los años treinta. Con los estudios de Hawthorne se abre la primera crisis de la noción taylorista de organización hasta ese momento predominante en la investigación. La escuela de las Relaciones Humanas (Elton Mayo), capitaliza el descubrimiento de la dimensión socio emocional de la organización, la vincula a la noción de liderazgo, y a la interacción de la organización entendida como estructura (división del trabajo, estructura diferenciada de roles)

El Clima es un fenómeno influyente que media entre los elementos que configuran la organización y las tendencias motivacionales de los trabajadores, de modo que se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, estrés, rotación, etc.). Kat D. y Katn R. (1995), la definen como “la estrecha relación existente entre la organización y su entorno o ambiente, pero no

sólo referido al ambiente externo sino también a las interdependencias internas". Paulina Bustos, Mauricio Miranda, Rodrigo Peralta (2007), indican que; El Clima institucional 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. Estas características 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. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El enorme impacto que causa la definición de la organización como sistema abierto ha transformado el interés tradicional y específico de la psicología del trabajo por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales. "Precisamente el descubrimiento de que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto de "clima organizacional" (Peiró, 2006).

Davis, Keith; y Newstrom, Jhon (1999), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: Estructura, Empoverment, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto, Identidad. De acuerdo con A. P. Goncalves, (1997). expresa que los climas organizacionales pueden ser creados por la variación en el estilo de liderazgo empleado. Pueden ser creados en un corto plazo permaneciendo sus características estables. Una vez creados estos climas, presentan significativos y dramáticos efectos sobre la motivación y consecuentemente sobre el desempeño y satisfacción en el cargo.

La definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. Al respecto, Brunet (1992:45) señala al clima organizacional como un medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

De otra parte, Goncalves, (1992: 42) explica que el clima organizacional es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc., por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

A partir de éstas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que el clima organizacional está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Según Stephen Robbins. (1999:54), la percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.

#### **2.4.2.- Clima organizacional y cultura organizacional.**

No se debe confundir cultura con clima institucional. La primera es un elemento estable en la organización que define el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros de una organización tienen en común. (Kast y Rosenzweig) (1993). En cambio, el

clima es el reflejo actual de esa cultura y de la influencia que el momento coyuntural interno y externo ejerce sobre la organización, y por tanto sobre la cultura. En las organizaciones es imprescindible el diagnóstico para conocer la cultura, el entorno de la misma y los factores que la conforman y conocer en qué nivel se encuentran cada uno de estos, porque de un modo u otro se reflejarán en la productividad.

En la obra “Manual de Escala Clima Laboral” de la Dra. Sonia Palma Carrillo (2011), especializada en clima laboral, manifiesta, que “el concepto Cultura derivado de la antropología y la sociología, se vincula a la acción colectiva de un grupo humano, desarrollado por acciones, decisiones, procedimientos formales e informales que tipifica y explica una serie de comportamientos proyectan una imagen interna y externa que se asocia al éxito organizacional”.

La difusión del empleo del concepto de cultura probablemente se deba según Furnham y Gunter (2001) a la importancia que toma en la administración moderna los elementos intrínsecos de la cultura organizacional, antes que, en la estrategia administrativa, a la visión de la organización como sistema social y a la trascendencia constructivista que implican las percepciones de los trabajadores. Sin duda, la formación de una cultura surge desde la visión con la que toda organización se funda para desarrollarse en el marco de la experiencia e interacción con los propios miembros de una entidad y los del entorno. Es así que para E. Schein (1995); “la formación de normas en torno de incidentes críticos y la actuación de los líderes resultan fundamentales en el establecimiento de una cultura institucional.”

El Clima institucional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las entidades, para así alcanzar un incremento en su productividad, sin perder de vista el recurso humano. El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando

aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución.

La cultura configura al clima organizacional. Cultura comprende un conjunto de valores y creencias compartidas, presupuestos básicos, artefactos culturales. Y creaciones que compartidas por un grupo forman la identidad de la organización. C. Méndez Álvarez (2007) dice que el clima organizacional comprende un conjunto de percepciones globales compartidas por los individuos referentes a las dimensiones estabilidad, autorrealización y relaciones que componen el ambiente de trabajo. La cultura es la causa y el clima la consecuencia, ambos fenómenos se complementan.

En cierta forma el clima es reflejo de la cultura. La cultura determina el clima. El clima influencia la cultura. La cultura influencia el clima, y así sucesivamente. Martins, F., Carmmaroto, A., Neris, L., y Canelón, E. (2009) dicen que el clima organizacional es una descripción individual de las condiciones de trabajo, así como también, una medida de las expectativas de las personas en relación al trabajo en una organización y la cultura organizacional se ocupa de las normas, valores, naturaleza de las creencias y fines organizacionales. Diferenciándose la primera en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización. Mientras la segunda es estable permanente en el tiempo y se diferencia porque entran al campo tangible (mitos, ceremonias, ritos) e intangible (valores, presunciones y creencias).



### **2.4.3.- El comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional, según Stephen Robbins (1999) es un estudio sistemático, venciendo la creencia de que el comportamiento ocurre al azar. Está causado y dirigido hacia algún fin que el individuo cree, correctamente o no, que es beneficio de sus intereses. De acuerdo con Stephen Robbins (1999) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

A su vez, K. Davis y J. Newstrom (1991) manifiestan que es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización. Inferimos, de los conceptos anteriormente señalados, que el objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional.

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados - conociéndose que las

organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de la organización. Desde hace décadas los directivos han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal.

El comportamiento organizacional basa su importancia en que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la producción de la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de elevada eficacia para la empresa y para la presente investigación favorable para las universidades en estudio. En el caso particular de las organizaciones, dadas las nuevas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio. Es necesario avanzar de las organizaciones eficientistas, burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente existen son las personas.

#### **2.4.4.- Dimensiones del clima institucional según Litwin y Stringer**

Para estudiar el clima institucional, se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Según Alexis, Goncalves. (1997) este cuestionario postula

la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada institución. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

### **1.- Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la institución acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la institución pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in-estructurado.

### **2.- Responsabilidad (empowerment)**

Es el sentimiento de los miembros de la institución acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

### **3.- Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la institución utiliza más el premio que el castigo.

### **4.- Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

### **5.- Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

## **6.- Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

## **7.- Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la institución sobre las normas de rendimiento.

## **8.- Conflictos**

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

## **9.- Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización. El conocimiento del Clima institucional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima institucional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

### CAPÍTULO III

## ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10054, AMPLIACIÓN SECUNDARIA DE MENORES, CHACUPE BAJO.

En este capítulo se presenta la descripción de la propuesta de las estrategias de liderazgo transformacional, su fundamentación, la representación del modelo teórico y del modelado operativo.

### 3.1.- Resultados del trabajo de campo

**CUADRO N° 01**

#### ACERCA DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Descripción	MB		B		R		D		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1.- ¿Su relación con los demás colegas docentes de la Institución como las conceptúa?	02	09	03	13	14	61	04	17	23	100
2.- ¿Cuál es su opinión sobre la administración institucional	02	09	02	09	12	52	07	30	23	100
3.- ¿Considera que existe solidaridad entre los docentes al asumir un problema institucional?	06	26	03	13	05	22	09	39	23	100
4.- ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre los docentes?	02	09	03	13	14	61	04	17	23	100
5.- Como califica usted el liderazgo de su institución?	04	17	06	26	04	17	09	39	23	100
6.- ¿La toma de decisiones institucionales por parte de la autoridad son apropiadas y oportunas?	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 organizacional y de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa N° 10054, Ampliación secundaria de menores de Chacupe Bajo, del distrito de la Victoria, de la ciudad de Chiclayo, respecto a la pregunta de cómo define su relación con los demás integrantes de la Institución, tenemos que 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 regular.

El 39% calificó de deficiente la solidaridad que existe entre los docentes al asumir un problema institucional

El 61% de los docentes calificó de regular el nivel de las relaciones interpersonales entre los docentes.

El 39% de los docentes calificó de deficiente las opiniones sobre el liderazgo institucional. Así mismo, el 39% calificó de buena la toma de decisiones por parte de la autoridad institucional.

**TABLA N° 02**  
**EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS DOCENTES**

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

**Fuente:** Elaborado por la autora

### **Interpretación:**

En el presente cuadro, la respuesta al ítem sobre motivación, demuestra que los docentes se sienten desmotivados trabajando en la Institución, ya que un 39% afirma estar en regular acuerdo con su grado de motivación. Manifiestan que no existe un aliciente que los impulse a comprometerse y superarse. Afirman que los buenos resultados no se ven, los estímulos recibidos no han sido los adecuados.

Sobre inestabilidad laboral el 35 % de los docentes opina estar en regular acuerdo, ya que con los cambios se sienten inseguros, ven amenazada su fuente de trabajo; los cambios en el sector educación ha generado temores, dudas que en vez de animarlos para que laboren con eficiencia para conservar sus empleos, los tiene sumidos en el más profundo desconcierto y desconfianza por la Institución.

Acerca del deterioro en las relaciones de trabajo, el 35% de los encuestados declaran estar en total acuerdo con ello, ya que las relaciones de trabajo se han deteriorado.

El 57 % conceptúa de regular su identidad y sentido de pertenencia con su institución

**TABLA Nª 03**

**CONOCE Y PARTICIPA EN LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL**

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
11.- Conozco los fundamentos de la misión institucional de mi trabajo	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.- Me identifico con las metas de la Institución	07	30	04	17	05	22	07	30	23	100

**Fuente:** Elaborado por la autora

**Interpretación**

Respecto al conocimiento de los fundamentos de la misión institucional, el 39% de los docentes manifestó que no conoce con precisión estos fundamentos. No se pueden esperar buenos resultados en nuestra labor como miembros de una institución, si no se conocen los contenidos de misión y visión y otros principios o documentos institucionales.

El 30%, manifestó que no se identifica con los fundamentos de la visión institucional; asumen que a veces desarrolla su trabajo sin tener en cuenta el futuro que para sus estudiantes se ha propuesto la Institución.



Respecto a la pregunta, si se identifica con los valores institucionales, el 30% asume que siempre y otro 30% manifestó que nunca. Esta polarización de respuestas está interconectada con el sentido de pertenencia ya que la misma significa unión, esperanza, formar parte de un equipo que lucha por un ideal común que reta el presente para alcanzar un futuro promisorio.

Respecto a la pregunta me identifico con las metas institucionales, el 30% manifestó siempre y otro tanto (30%) manifestó que nunca, esta otra polarización indica que sólo un sector de los encuestados siente que se identifica a veces con los valores de la institución.

Esta situación se repite en la pregunta relacionada con las metas de la Institución, pues el 30% manifestó que si se identifica, mientras otro 30% manifestó que no se identifica con las metas institucionales.

**TABLA Nª 04**

**GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES**

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
15.- El trabajo que realizo es importante para la institución	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.- Siento que mis superiores se preocupan de mi campo personal	02	09	02	09	04	17	15	65	23	100

**Fuente:** Elaborado por la autora

**Interpretación:**

El 49% afirma estar siempre de acuerdo con la afirmación sobre si el trabajo que realiza dentro de la institución es importante. Estos resultados sugieren que se siente bien tomando en cuenta que su nivel de autoestima es óptimo, y que está haciendo su labor tal como el lo considera mejor para sentirse verdaderamente útil y tal vez difícil de reemplazar; a ello se puede agregar que la motivación permanente y significativa por parte de compañeros y directivos y la generación de confianza, pueden hacer que sus miembros se consideren de gran valía para la institución por la calidad de su desempeño.

Un 39% de los docentes está siempre de acuerdo acerca de su disponibilidad para trabajar en horario extra. En la medida que el docente cimiente la idea que el colegio merece todo su esfuerzo y entrega, se logrará que el cumplimiento exacto de un horario carezca de importancia y sólo importen los excelentes programas que se ejecuten, así se extiendan en horario extra-laboral.

El 61% de los encuestados juzga no estar nunca de acuerdo con la afirmación “los estímulos que recibe son suficientes y oportunos”. Esto indica que la Institución no está ofreciendo estímulos que representen un valor significativo y estimulante para quien los recibe.

El 65% de los encuestados asume que nunca se preocupan sus superiores por su parte personal y sentimientos.

### **3.2.- Descripción de la propuesta.**

#### **Presentación**

En la presente investigación el objetivo a asumir es el de proponer una estrategia metodológica de liderazgo transformacional para mejorar el clima de la institución educativa N°10054, Ampliación secundaria de menores, de Chacupe Bajo, distrito La Victoria, provincia de Chiclayo, región Lambayeque; como fundamentos pedagógicos, se considera 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; la teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House; y el Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord, cuyos aportes nos permiten viabilizar nuestra propuesta.

#### **a.- Objetivos**

##### **Objetivo general.**

Diseñar una estrategia metodológica de liderazgo transformacional basada en el modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord; en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass y, en la teoría del liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House para mejorar el clima organizacional de la institución

educativa N°10054, Ampliación secundaria de menores, de Chacupe Bajo, distrito La Victoria, provincia de Chiclayo, región Lambayeque

### **Objetivos específicos.**

-Diseñar un diagnóstico situacional que describa las necesidades, problemas y expectativas que manifiestan los docentes con relación a la gestión de la institución educativa N°10054, Ampliación secundaria de menores, de Chacupe Bajo, distrito La Victoria, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

-Diseñar una estrategia metodológica de liderazgo transformacional que permita mejorar la gestión organizacional, así como el sentido de pertenencia de los docentes de la Institución.

### **b.- Diseño metodológico.**

#### **Enfoque diagnóstico del clima organizacional de Marvin Weisbord (1993)**

#### **Procedimientos para diagnosticar el clima organizacional.**

La orientación del presente estudio estuvo destinada a que, al final del proceso se logre:

**a.-**Diagnosticar las variables de la gestión, del clima organizacional y comportamiento definidas en el proceso.

**b.-** Proponer acciones de desarrollo organizacional que permita mitigar los desacuerdos hallados.

## **ETAPA I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL:**

(Basada en el modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord (1993))

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**(En base al modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord (1993))**

#### **FASE I: Argumentos teóricos del modelo**

##### **1.- Propósito:**

El propósito es cuando la organización determina la responsabilidad de la dirección de la misma, es decir de los encargados de conducirla. Para ello una de las principales interrogantes que necesitan su respuesta es:

¿Qué es la organización?

¿Y hacia donde se dirige?

En las mismas se deben manifestar los propósitos y la misión- visión de la organización; cuyas respuestas a su vez se deben comunicar a sus subordinados. Una definición de la misión debe dar respuesta a tres preguntas

¿Quiénes somos?,

¿Qué hacemos? y

¿Por qué lo hacemos?

A lo que Chiavenato dice que la misión “es la declaración del propósito y el alcance de la organización”.

## **2.- Estructura:**

Marvin Weisbord dice que la estructura de una organización determina si la estrategia para brindar un servicio educativo es buena o no.

Weisbord asume que la estructura comprende:

- a.- La distribución de tareas,
- b.- Las responsabilidades y
- c.- Las funciones entre todos los niveles del personal

Según 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 debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el trabajador de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general.

## **3.- Relaciones:**

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. Como dice Alberto Martínez (1988) “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”

Respecto a los conceptos sobre comunicación tenemos a Stephen P. Robbins (2000) que manifiesta 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”.

Stephen P. Robbins (2000) señala, “para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad. 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”

## **4.- Recompensas:**

Las recompensas o las compensaciones según I. Chiavenato (2007), “sirven para reconocer dentro de la organización el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales”. Las recompensas según Werther (2008) 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. Werther (2008) dice que sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización”.

#### **5.- Liderazgo:**

David Césares Arragoiz (1994) “enfatisa 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) dice, para ser un líder efectivo, el gerente de la organización debe adaptar su estilo, para que se ajuste a estas variantes. Este tipo de liderazgo, algunas veces es llamado contingencia o liderazgo situacional.

### **FASE II. Esquema operativo del modelo de las seis cajas (Marvin Weisbord (1993))**

#### **ESTRUCTURA:**

##### **¿CÓMO NOS DIVIDIMOS EL TRABAJO?**

- a.-** ¿En su trabajo docente sabe cuáles son sus roles como tal?
- b.-** ¿Conoce con exactitud las tareas o funciones específicas que realiza?
- c.-** ¿Hace el trabajo que le corresponde a otro colega?
- d.-** ¿Desempeña tareas que no corresponden a su puesto o tarea laboral?

**RELACIONES:****¿CÓMO ES EL CLIMA SOCIAL ENTRE LOS DOCENTES?**

- a.- ¿Considera que el trabajo del Director para manejar conflictos es bueno
- b.- ¿Considera que su Director y/ o jefe hacen toda lo posible para dar solución a los problemas institucionales que se presentan?
- c.- ¿Considera que la relación laboral con sus demás colegas es óptima que provoca un buen equipo de trabajo?
- d.- ¿Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo?
- e.- ¿Su Director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?

**RECOMPENSAS:****¿CUÁLES SON LOS INCENTIVOS POR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE?**

- a.- ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?
- b.- ¿Considera que es importante que se desarrolle en la institución un sistema de incentivos que vaya de acuerdo al trabajo que realiza?
- c.- ¿Sabe de algún tipo de incentivos por un desempeño extra ordinario?
- d.- ¿Considera que los beneficios que le ofrecen en tu trabajo te convienen

**LIDERAZGO:**

- a.- ¿Su Director le brinda apoyo necesario para desempeñar bien su trabajo?
- b.- ¿Obedece a su Director?
- c.- ¿Su Director le ayuda a resolver sus problemas de trabajo
- d.- ¿Su Director le ayuda a resolver problemas con sus demás compañeros de trabajo?
- e.- ¿Su Director le proporciona la información cuando le es necesaria?

**MECANISMOS ÚTILES:**

- a.- ¿Se cuenta en la institución con la tecnología e infraestructura apropiada?
- b.- ¿Existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?
- c.- ¿Se siente motivado en tu trabajo?
- d.- ¿Cuenta con la tecnología necesario para realizar su trabajo?
- e.- ¿Se le da algún tipo de orientación o capacitación para poder realizar su trabajo correctamente?



### FASE III: Plan de intervención del modelo de las seis cajas de M. Weisbord

Tomando como base el diagnóstico situacional de la institución educativa se elabora el plan de intervención de la gestión organizacional basándose en las concepciones teóricas del modelo organizacional de “seis cajas” de Marvin Weisbord. y de la teoría del liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House.

A continuación, se desarrollan los pasos a seguir:

<b>ETAPA I</b>	<b>PLAN DE INTERVENCIÓN PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN</b>
<b>PASO I</b>	<b>ANÁLISIS DEL COMPROMISO Y SATISFACCIÓN LABORAL.</b>
<b>A los directivos de la organización</b>	<p>-El estado de la satisfacción laboral es objeto de preocupación de toda gerencia, de igual modo que puede ser la motivación laboral.</p> <p>-La satisfacción de los individuos y de los colectivos laborales comprometen aún más con la organización, con los retos que tiene que enfrentar la misma.</p> <p>-El estado de la satisfacción laboral de los trabajadores, es medido a través de entrevistas y encuestas que reflejen el nivel de satisfacción laboral.</p> <p>-Se parte con la escala de 5 opciones (Likert), y que a vez se pueda evaluar la fiabilidad de la misma, mediante una herramienta computacional.</p> <p>-De igual forma se requiere de la aplicación de un cuestionario Compromiso Laboral, diseñado con el objetivo de identificar el grado de vinculación del trabajador con su organización y con la actividad que desempeña.</p>
<b>PASO II</b>	<b>ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>
<b>A los directivos de la organización</b>	<p>-Se considera la aplicación de un cuestionario que permita evaluar el estado de la Comunicación interna.</p> <p>-Se atiende aspectos como: La permanencia en el puesto, las relaciones laborales con otros docentes; la comunicación con el jefe inmediato superior.</p>

	-La encuesta se aplica de forma vertical y horizontal tanto a los docentes de la institución como a los colaboradores que se encuentran en el mismo nivel de dirección.
<b>PASO III</b>	<b>ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ANTE EL CAMBIO</b>
<b>A los directivos de la organización</b>	<p>-Para ello se utiliza una entrevista semiestructurada, considerando las características propias de la institución educativa y el entorno en que opera.</p> <p>-Ello permite determinar la fuerza impulsora del cambio, considerada como la cantidad de individuos que apuestan al riesgo, la inteligencia, el desarrollo tecnológico y de innovación;</p> <p>-Asimismo determina la fuerza de resistencia, con sus consideraciones; para la formulación de una estrategia innovadora positiva para la gestión.</p>
<b>PASO IV</b>	<b>ANÁLISIS DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>
<b>A los directivos de la organización</b>	<p>-En este paso conviene el análisis del:</p> <p>a.- Papel de los docentes en cuanto a la participación de la toma de decisiones en la institución educativa</p> <p>-Análisis de los directivos en la labor de mando</p> <p>-Implicación de la participación de los docentes en la definición de los objetivos de trabajo institucional y las acciones a desarrollar en el colectivo laboral.</p> <p>-Las herramientas que midan la participación de los docentes y su aplicación con el liderazgo participativo, permitirá detectar los indicadores que inciden negativamente en el poder de toma de decisiones de los docentes incidiendo en el desempeño y clima laboral.</p>
<b>PASO V</b>	<b>EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
<b>A los directivos de la organización</b>	<p>-Consiste en una entrevista la misma que permitirá reflejar una valoración cualitativa por los docentes de los elementos que inciden desfavorablemente en el desarrollo de un clima organizacional afable.</p> <p>-Para ello se aplicará una entrevista semiestructurada que responda a preguntas con una escala determinada del 1 al 10, reflejando la máxima puntuación a indicadores tales como: la cordialidad y el apoyo entre los miembros de la organización; la satisfacción como característica de la organización; reconocimiento del trabajo de los miembros; las actividades y el reto que representan las actividades en la entidad; la claridad de las metas de la organización; la</p>

	demostración de la responsabilidad del personal; la formación y capacitación como característica distintiva de la empresa; se manifiesta motivación en los trabajadores, capaz de impulsar la gestión
<b>PASO VI</b>	<b>PROPUESTA DE PLAN DE INTERVENCIÓN</b>
<b>A los directivos de la organización</b>	<p>-Métodos y técnicas aplicadas: Para dar cumplimiento a los objetivos de diagnóstico de la Institución Educativa es básico el empleo de una serie de métodos y técnicas, los cuales son de vital importancia para la obtención del resultado, ellos son:</p> <p><u>Observación:</u> la observación científica encubierta con el fin de valorar las conductas asumidas por cada uno de los docentes de acuerdo a los factores ambientales y al clima organizacional.</p> <p><u>Entrevista:</u> Su objetivo principal es la obtención de información tanto verbal, así como extra-verbal, por medio de la interacción cara a cara con el docente y de forma directa, sobre el nivel de desempeño y satisfacción laboral además del clima organizacional en los docentes.</p> <p><u>La encuesta</u> debe aplicarse con el objetivo de evaluar el clima laboral en las áreas donde se perciban dificultades en las relaciones laborales, con la aplicación de diferentes instrumentos, pudiendo detectar el comportamiento de las variables que se manifiestan en cada una de las dimensiones.</p>

**Fuente:** Weisbord, Marvin; 1993; modelo organizacional de "seis cajas" Ed. EUB, S.L, Barcelona.

#### **FASE IV:**

Después de que se diagnostica la situación de los diversos componentes de la organización, se pasa a la formulación de las estrategias de gestión transformacional democrático-participativas. Estas estrategias encuentran su fundamento teórico en la teoría del liderazgo de la senda-objetivo de Robert House y en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass.

Estrategias de gestión transformacional democrático-participativas basadas en el liderazgo transformacional	
Estrategias no apropiadas para gestión institucional	Estrategias transformacionales apropiadas para una gestión institucional democrático-participativas
<p>a.- El <b>tipo de supervisión</b> que se basa en poner permanente presión sobre los docentes quienes a su vez están comprometidos con cada vez más y más en sub-tareas especializadas, lo que refuerza el gerenciamiento en base a “tener permanentemente ocupados a los docentes”, no es el más efectivo y eficiente.</p>	<p>a.- El <b>Tipo de supervisión</b> que contrasta con el que está “centrado en la tarea” es el denominado <b>“centrado en el docente”</b>. Burns selecciona la variable centralización y discrimina entre la que es centrada en la tarea de la que pone foco en las personas. Las personas no trabajan en las organizaciones, según Burns; sino más bien las personas son la organización misma.</p>
	<p><u>Liderazgo transformacional de Bass:</u></p> <p>a.- Este tipo de supervisión eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas.</p>
<p>b.- Este <b>tipo de supervisión</b> al que Likert denomina supervisión <b>“centrada en la tarea”</b>, puede producir resultados medianamente satisfactorios solamente en el corto plazo y sus consecuencias disfuncionales dentro de su propio grupo de trabajo.</p>	<p>b.- Características de la <b>“supervisión centrada en los docentes”</b>:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Ejercen un tipo de control general y no tan específico</li> <li>2.- Ayudan a los docentes para alcanzar mayor productividad</li> <li>3.- Toman en cuenta la opinión de los docentes</li> <li>4.- Los involucran en los cambios</li> <li>5.- Se orientan más hacia los resultados que hacia los métodos y procedimientos</li> <li>6.- Establecen objetivos y metas de alta productividad que son “alcanzables”</li> </ol> <p><u>Liderazgo transformacional de Bass:</u></p> <p>b.- La “supervisión centrada en los docentes” ayuda a que los miembros superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bien estar del equipo o de la institución educativa.</p>

	c.- Estimula el intelecto, que implica fomentar en sus empleados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas.
	<p><b>Sistema III</b> <b>Clima de tipo participativo</b></p> <p>1.-Opera dentro del esquema consultivo</p> <p>2.-Consigue cumplimiento como consecuencia de las recompensas, ocasionalmente hace uso de ciertos castigos y se busca algún involucramiento</p> <p>3.-El flujo de la información comienza a transformarse en comunicación; es tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación hacia arriba que no incluye lo que el jefe quiere escuchar es proporcionada en pequeñas cantidades y en forma muy cautelosa</p> <p>4.-Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la organización y los subordinados pueden tener una cierta cantidad de influencia sobre lo que sucede dentro de sus unidades</p> <p>5.-Los subordinados pueden decidir sobre aspectos relacionados con su trabajo</p>
	<p><b>Sistema IV</b> <b>Clima de tipo Consultivo.</b></p>

	<p>1.- Opera bajo el sistema de gerenciamiento grupal</p> <p>2.- La dirección se maneja con recompensas económicas</p> <p>3.- El director pone en práctica un sistema de participación grupal</p> <p>4.- El director promueve el involucramiento del personal en establecer altos objetivos de performance</p> <p>5.- El director promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos en el trabajo</p> <p>6.-La comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba y hacia ambos lados y se realiza sobre base cierta</p> <p>7.- Los superiores y subordinados están muy próximos entre sí desde el punto de vista psicológico</p>
	<p>8.-La toma de decisiones dentro de la organización es realizada a través de procesos grupales</p>
	<p><b>Sistema 4 T</b> <b>(Modelo de Organización Total).</b></p>
	<p><b>Características del “Sistema 4 T”</b></p>

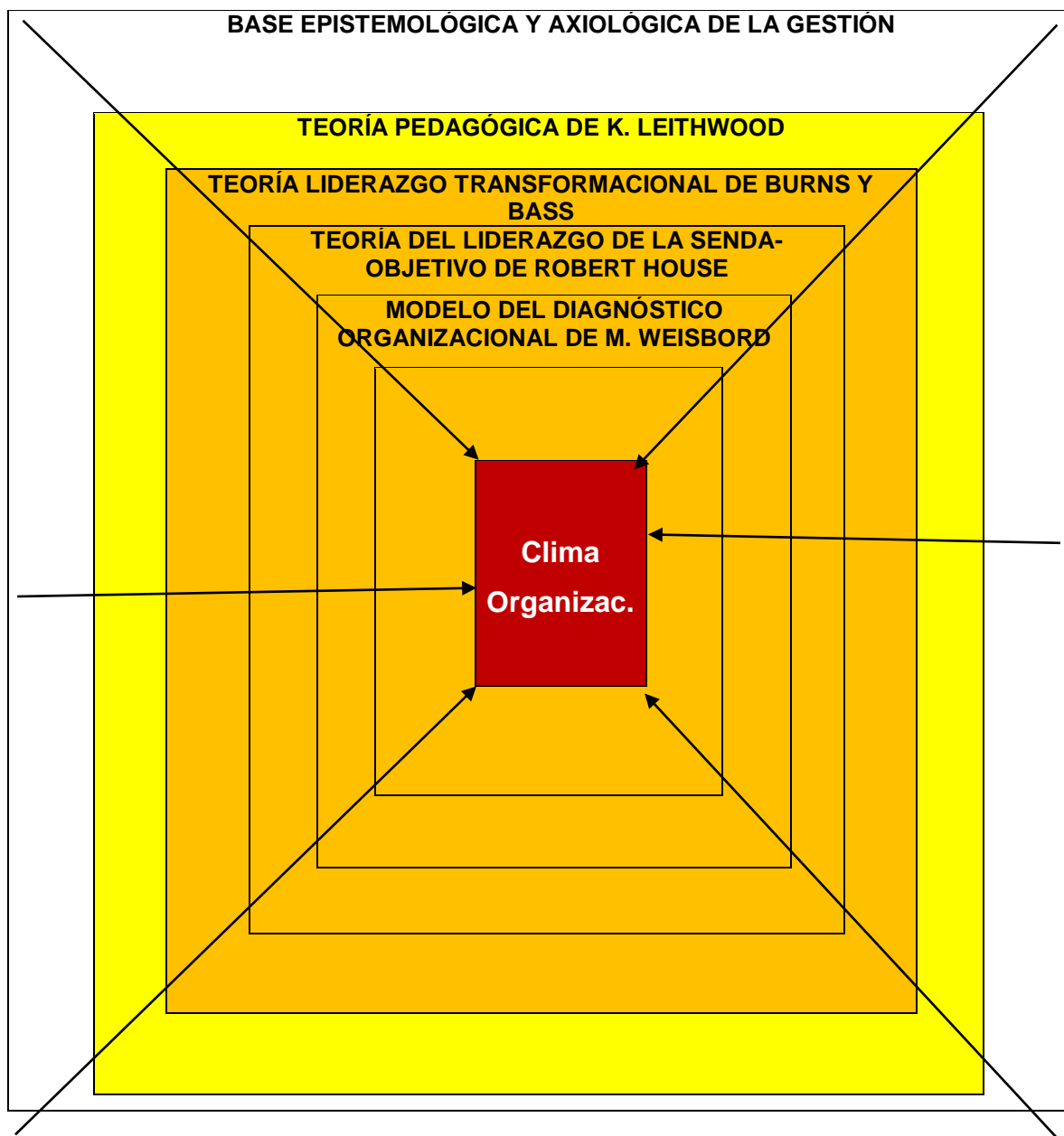
	<p>I.- Acceden a objetivos de performance “altos” en la cabeza del líder que son transmitidos a – y aceptados por - los subordinados</p> <p>II.- El refrán “El que sabe, sabe ... y el que no sabe es jefe” deja de tener vigencia. Todos los superiores deben sobresalir en cuanto a conocimientos y exportase técnico, como así también en aspectos relacionados con la administración y finanzas, y la capacidad de diagnosticar y resolver problemas</p> <p>III. El líder debe mostrar capacidades, habilidades y competencias mucho más allá de lo que especifica el rol formal. Debe asistir y apoyar a sus subordinados en las tareas relacionados con planeamiento, programación, uso de recursos, evaluación de inversiones, entrenamiento y formación, y promover inquietudes que se orienten al mejoramiento continuo de su unidad.</p> <p><u>Liderazgo transformacional de Bass:</u></p> <p>d.- Motiva la inspiración, que se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás.</p> <p>e.- Se preocupa por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas y propiciar su desarrollo.</p>
--	--

c.- El modelado de la propuesta.

Representación gráfica del modelado teórico de la propuesta







## **CONCLUSIONES**

- 1.-** Se puede observar que en la Institución Educativa 10054 Ampliación secundaria de menores, Chacupe bajo, distrito la Victoria, Provincia de Chiclayo las relaciones interpersonales entre el director y los docentes no existe una fluida comunicación horizontal, dado la presencia de ciertas características autoritarias en su sistema de gestión institucional. Existe un clima laboral carente de un verdadero compañerismo y de ayuda solidaria entre los docentes; se percibe que varios docentes son renuentes al trabajo de integración institucional.
- 2.-** El diagnóstico de las seis casillas del clima organizacional describe las necesidades, problemas y expectativas que manifiestan los docentes con relación a la gestión de la institución educativa N°10054.
- 3.-** El diagnóstico organizacional de las seis casillas planteada por Marvin Weisbord, describe y facilita la percepción de los puntos sobresalientes de la realidad de la organización a fin de conocer las actitudes y el grado de conformidad de la plana docente.
- 4.-** La estrategia metodológica por una parte diagnóstica el propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos útiles de la organización, y por otra, propone un plan de intervención que permite mitigar los desacuerdos hallados en el desempeño laboral de los docentes de la institución.

## **RECOMENDACIONES**

**1.-** El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque permite no sólo determinar la situación real de las necesidades, problemas y expectativas de los docentes, a través del diagnóstico organizacional, sino también, contribuye a viabilizar una nueva concepción de gestión institucional, como lo es la del liderazgo transformacional, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, siendo la demanda y la satisfacción laboral sus dimensiones esenciales.

**2.-** El presente trabajo de investigación constituye un aporte hacia la mejora del clima organizacional de la Institución Educativa 10054 Ampliación secundaria de menores, Chacupe bajo, distrito la Victoria, Provincia de Chiclayo, así como para las demás instituciones educativas análogas de nuestra región y de otras regiones del país; a fin de contribuir a estimular el emerger de la conciencia de los directivos y de los docentes de la institución, incentivando al compromiso para con su organización, dejando de lado sus intereses personales, para orientarse en los intereses del colectivo, a las mejoras de sus climas institucionales respectivos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**Arias, F. y Heredia. V.** 2002; Administración de recursos humanos. (6ª Ed.). México: Trillas.

**Aguilera, Juan Carlos.** (2004) La Gestión Educativa Desde Una Perspectiva Humanista, Chile

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

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

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

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

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

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

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

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

**Chiavenato, Idalberto.** (2008). Administración de recursos humanos. (5ª Ed.) México: Mc Graw Hill. 21.

**Chiavenato, I.** Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. 2008.

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

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

**House, Robert;** (1971); Teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo; Ciencia administrativa; pp. 321-338, Mc Graw Hill.

**Leithwood, K., y Poplin, M.** (1992). El liderazgo transformacional. Paidós, Buenos Aires.

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

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

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

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

**Octaedro. Murillo, F. J.** (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación,* ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? magis Pág. 11-24.

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

**Schvarstein, L.** (1998), El aporte humano en la empresa”, Ed. Macchi S.A.

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

**Werther** (2008); El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNI, revista; Vol. 1, nº3. Universidad de Viña del Mar, Chile

**Weisbord, Marvin;** 1993; modelo organizacional de “seis cajas” Ed. EUB, S.L, Barcelona

# **ANEXOS**

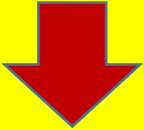
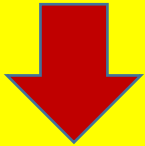
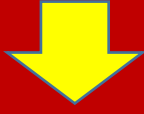
**ANEXO 01:**



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” - LAMBAYEQUE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POST GRADO**  
**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**PLAN DE INTERVENCIÓN**

**ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**  
**PARTICIPATIVA**

<b>Modelo de Diagnóstico Organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord</b> 	<b>Teoría del liderazgo de la senda-objetivo de Robert House</b> 	<b>Clima Organizacional con carácter transformador de Burns y Bass</b> 
El modelo explica el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos.	<p>La teoría considera aceptable la conducta del líder si los empleados la perciben como una fuente de satisfacción o como medio para preparar el camino para la satisfacción futura.</p> <p>El término “camino-meta” proviene de la creencia de que los líderes efectivos deben esclarecer el camino para ayudar a sus subalternos a que vayan desde donde se encuentran, hasta la consecución de las metas de su trabajo y que la jornada por el camino sea más fácil al reducir obstáculos y dificultades.</p>	<p><b>Clima de tipo Participativo.</b> El comportamiento del líder transformacional refleja confianza, seguridad y respeto en la relación con los docentes. (Burns y Bass)</p> <p>El modelo de M. Weisborg y la teoría de Robert House se complementan cuando el primero plantea la explicación del funcionamiento de la organización; y el segundo las expectativas y la motivación laboral en relación al tipo de necesidades que afectan el comportamiento humano en los miembros de la organización.</p>



Es un modelo formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional.	<p><b>1)</b> Hace disminuir los obstáculos que interfieren con el logro del objetivo,</p> <p><b>2)</b> Proporciona las directrices y el apoyo que los empleados requieren y</p> <p><b>3)</b> Relaciona compensaciones significativas con el logro de un objetivo.</p> <p>La esencia de la teoría es que el rol del líder es apoyar a sus subalternos para alcanzar sus metas, y proporcionar la dirección necesaria y/o el apoyo para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización.</p>	<p><b>Clima Participativo y el liderazgo transformacional</b></p> <p>El comportamiento de satisfacción o insatisfacción asumido por los docentes depende directamente de la gestión administrativa y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, la reacción estará determinada por la percepción de los mismos docentes.</p> <p>El modelo de M. Weisborg explica coherentemente el funcionamiento de la organización; mientras que la teoría de R. House se dirige a la localización dentro de la organización de los factores extrínsecos (insatisfacción laboral) y de los factores intrínsecos (satisfacción laboral)</p>
Facilita el diagnóstico del clima organizacional	<p>Robert House (1977) propone que el líder puede motivar a los subordinados de la siguiente manera:</p> <p><b>a.-</b> Identificando claramente los resultados que los subordinados tratan de obtener en el trabajo</p> <p><b>b.-</b> Recompensando por su alto desempeño y por el logro de metas con los beneficios que él desea.</p> <p><b>c.-</b> Aclarando los caminos para alcanzar las metas, quitar los obstáculos para un desempeño más alto y mostrar confianza hacia ellos.</p>	<p><b>Clima de tipo Participativo</b></p> <p>La información diagnóstica que obtiene el líder de la organización, le indica la tendencia que tiene a definir su rol y las de su equipo para la consecución de los objetivos institucionales. (R. Likert)</p> <p>El modelo de M. Weisborg facilita el diagnóstico del clima organizacional; mientras que la teoría de Herzberg se complementa con ello, al precisar los niveles de satisfacción e insatisfacción del personal que trabaja en la organización.</p>
Describe los aspectos buenos y malos de la organización, y	La teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert	<b>El rol participativo.</b> -Esta atmósfera está definida por el

<p>sobretudo, nos ayuda a visualizar la realidad.</p> <p>-Este modelo indica dónde se debe buscar y qué es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas y el comportamiento de los actores sociales de la organización.</p>	<p>House (1977) plantea que los líderes deben tener estos cuatro comportamientos para motivar a los trabajadores:</p> <p><b>a.-</b> Comportamientos directivos: es similar a la estructura inicial e incluye el establecimiento de metas, desempeño de tareas y pasos para realizarlas.</p> <p><b>b.-</b> Comportamientos de soporte: es similar a la consideración e incluye expresar interés hacia los subordinados y tomar en cuenta sus inquietudes.</p> <p><b>c.-</b> Comportamientos participativos: dejar que los subordinados opinen y tomen decisiones.</p> <p><b>d.-</b> Comportamientos orientados al desempeño: motiva a los subordinados a dar su máximo esfuerzo.</p>	<p>dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.</p> <p>-Es aquel en el que existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones.</p> <p>El modelo de M. Weisborg nos permite diagnosticar o visualizar la realidad precisando los aspectos buenos y negativos de la organización; mientras tanto la teoría de House explica los aspectos que tienen que ver con comportamiento laboral</p> <p>Aspectos que a la postre van a repercutir en el clima organizacional</p>
<p>Requiere atender dos aspectos el formal y el informal.</p> <p>a.-El primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas</p> <p>b.- El segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas.</p> <p>La distinción entre formal e informal, 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.</p>	<p>R. House (1977) considera que la tarea principal del líder es ayudar a los trabajadores a mantenerse en las sendas correctas que conducen a objetivos estimulantes y a compensaciones valiosas.</p> <p><b><u>Características del trabajador</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de tarea</li> <li>-Necesidad de logro</li> <li>-Experiencia</li> <li>-Necesidad de claridad</li> </ul>	<p><b>El líder transformacional</b></p> <p>-Escucha a los miembros del equipo.</p> <p>-Tiene disposición al cambio.</p> <p>-Es amistoso.</p> <p>-Comunica a los miembros sus expectativas.</p> <p>El modelo de M. Weisborg atiende dos aspectos centrales en la dinámica de la organización: El formal e informal; mientras F. Herzberg, destaca la importancia que tiene los factores motivacionales que están en relación con los sentimientos y el desarrollo personal.</p>
<p>El Modelo de Weisbord mide seis variables: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares; incluye además una</p>	<p><b><u>Estilos de liderazgo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Directivo</li> <li>-De apoyo</li> </ul>	<p><b>Clima de tipo Participativo:</b> El clima que caracteriza a este sistema es de confianza; la comunicación es descendente y ascendente; se trata de resolver necesidades de prestigio y de estima.</p>

variable adicional llamada Actitud hacia el cambio.	<p>-Participativo</p> <p>-Necesidad de claridad</p>	El Modelo de Weisbord mide seis variables entre endógenas y exógenas de la organización; mientras que House centra su atención en los factores tanto extrínsecos como intrínsecos de la organización
El Modelo de Weisbord formula preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables. Dice que los problemas podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros, también por la falta de mecanismos útiles.	<p><b><u>Actitudes y conducta del trabajador</u></b></p> <p>-Satisfacción en el trabajo</p> <p>-Aceptación del líder</p> <p>-Motivación</p>	<p><b>Clima de tipo Participativo:</b> La comunicación ya no sólo es descendente, sino también ascendente y lateral.</p> <p>En este tipo de sistema organizacional, prima la confianza, la satisfacción profesional, la identificación con la institución educativa.</p> <p>Los docentes están motivados por la participación. Existe una relación de amistad y de confianza entre los directivos y los subordinados.</p>
<p>Describe una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional.</p> <p>Presta atención a: 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.</p>	El comportamiento de un líder será aceptable para sus subordinados en la medida que lo contemplen como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio para alguna satisfacción futura	<p><b>Clima de tipo Participativo:</b></p> <p>-Constituir grupos de trabajo altamente motivados, que estén bien entrelazados y capaces de empeñarse a fondo para alcanzar los objetivos organizacionales.</p> <p>-La administración adopta metas de elevado desempeño para sí misma y para todos los docentes y establece los medios adecuados para lograrlas.</p> <p>El modelo de Weisbord centra su atención en la planificación, en los incentivos, en las recompensas, etc.; mientras que House centra su atención en los aspectos de la satisfacción e insatisfacción laboral..</p>