UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

GESTIÓN CON LIDERAZGO DIRECTIVO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA IE N° 00616 DEL CENTRO POBLADO DE NARANJILLO, DISTRITO DE NUEVA CAJAMARCA, PROVINCIA DE RIOJA.

Tesis para optar el grado académico de

MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

AUTOR:

Br. José Vallejos Becerra

ASESOR:

Dr. Hugo Jaime Mera Naval

Tarapoto - Perú

2013

Repositorio Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN TARAPOTO - PERU

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú.
Vea una copia de esta licencia en http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Obra publicada con autorización del autor

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

GESTIÓN CON LIDERAZGO DIRECTIVO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E N° 00616 DEL CENTRO POBLADO DE NARANJILLO, DISTRITO DE NUEVA CAJAMARCA, PROVINCIA DE RIOJA.

Tesis para optar el grado académico de

MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

AUTOR:

Br. José Vallejos Becerra

ASESOR

Dr. Hugo Jaime Mera Naval

Tarapoto – Perú

2018

© José Vallejos Becerra
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

GESTIÓN CON LIDERAZGO DIRECTIVO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E N° 00616 DEL CENTRO POBLADO DE NARANJILLO, DISTRITO DE NUEVA CAJAMARCA, PROVINCIA DE RIOJA.

Tesis para optar el grado académico de

MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

AUTOR:

Br. José Vallejos Becerra

Sustentada y aprobada el 21 de junio de 2018, ante el siguiente jurado:

Lic. M.Sc. José Absalón Quevedo Bustamante
PRESIDENTE

Lic. M.Sc. Rodolfo Flores Gonzáles
SECRETARIO

Lic. M.Sc. Fausto Saavedra Hoyos
VOCAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

GESTIÓN CON LIDERAZGO DIRECTIVO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E N° 00616 DEL CENTRO POBLADO DE NARANJILLO, DISTRITO DE NUEVA CAJAMARCA, PROVINCIA DE RIOJA.

EL SUSCRITO DECLARA QUE EL PRESENTE TRABAJO DE TESIS ES ORIGINAL EN SU CONTENIDO Y EN SU FORMA

Br. JOSÉ VALLEJOS BECERRA

EJECUTOR

Dr. HUGO JAIME MERA NAVAL

ASESOR

Declaratoria de Autenticidad

José Vallejos Becerra, identificado con DNI N°01153722, egresado de la Sección de posgrado de la Facultad de Educación y Humanidades, del Programa de Maestría en Ciencias de la Educación; mencion en Gestión Educatia, de la Universidad Nacional de San Martin – Tarapoto, con la Tesis titulada: **GESTIÓN CON LIDERAZGO DIRECTIVO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E N° 00616 DEL CENTRO POBLADO DE NARANJILLO, DISTRITO DE NUEVA CAJAMARCA, PROVINCIA DE RIOJA.**

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De considerar que el trabajo cuenta con una falta grave, como el hecho de contar con datos fraudulentos, demostrar indicios y plagio (al no citar la información con sus autores), plagio (al presentar información de otros trabajos como propios), falsificación (al presentar la información e ideas de otras personas de forma falsa), entre otros, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional de San Martin - Tarapoto.

Tarapoto, 21 de junio del 2018.

Br. José Vallejos Becerra
DNI N°01153722

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres: VALLEJOS BECERRA, José	
Código de alumno :	**Teléfono:** 957861235
Correo electrónico : vallejos.2021@hotmail.com	**DNI:** 01153722

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de: FAC. EDUCACIÓN Y HUMANIDADES.
Escuela Profesional de: PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	( )
Trabajo de suficiencia profesional	( )		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título: GESTIÓN CON LIDERAZGO DIRECTIVO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E. Nº 00616 DEL CENTRO POBLADO DE NARANJILLO, DISTRITO DE NUEVA CAJAMARCA, PROVINCIA DE RIOJA.
Año de publicación: 2018

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	( )
Acceso restringido **	( )		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI **"Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA"**.

.....

Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

Fecha de recepción del documento:

29 / 08 / 2018

.....

Firma del Responsable de Repossitorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

***Acceso abierto**: uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por darme siempre las fuerzas para continuar en lo adverso, por guiarme en el sendero de lo sensato y darme sabiduría en situaciones difíciles.

A mis padres, por la ayuda brindada en cada obstáculo, que en la vida se presenta, gracias a su ejemplo hoy he llegado a cumplir una de mis metas.

A mis hermanos, que con sus consejos me han sabido orientar por el sendero de la superación.

Y a todas las personas que de una u otra manera me han brindado su apoyado.

José.

AGRADECIMIENTOS

El sincero agradecimiento a los docentes de la Unidad de Posgrado de la FEH-Rioja, Universidad Nacional de san Martín, quienes con su talento de educadores me encaminaron para cumplir mis objetivos.

A la Dirección, personal docente y administrativo de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, por brindarnos las facilidades necesarias para desarrollar el presente trabajo de investigación.

A todas las personas que con su apoyo desinteresado han hecho posible el presente estudio.

José.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

DEDICATORIA vii
AGRADECIMIENTOS viii
ÍNDICE GENERAL ix
ÍNDICE DE TABLAS xi
ÍNDICE DE FIGURAS xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS xiii
PRESENTACIÓN xiv
RESUMEN xv
ABSTRACT xvi

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN 3
1.1. Objeto de la investigación 3
1.2. Problema central 5
1.3. Objetivo de la investigación 5

CAPÍTULO I
REVISIÓN BILBIOGRÁFICA 7
2.1. Fundamento teórico científico 7
2.1.1. Gestión educativa 7
2.1.2. Liderazgo 10
2.1.3. Liderazgo directivo 12
2.1.4. Gestión con liderazgo directivo 23
2.1.5. Teorías que sustenta la gestión con liderazgo directivo 25
2.1.6. Clima organizacional 31
2.1.7 Teorías que sustentan al clima organizacional 49
2.2. Definición de términos básicos 57

CAPÍTULO III
MATERIALES Y MÉTODOS 59
3.1. Sistema de hipótesis 59

3.2. Sistema de variables 59
3.3. Tipo de método de la investigación 61
3.4. Diseño de investigación 61
3.5. Población y muestra 61
3.6. Técnicas de recolección de datos 62
3.7. Tratamiento estadístico e interpretación de resultados 63

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN 65
3.1. Resultados obtenidos 65
3.2. Discusión de resultados 74

CONCLUSIONES 76

RECOMENDACIONES 78

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 79

ANEXOS 83

Anexo N° 1: Guía de encuesta 84
Anexo N° 2: Constancia de validación 86
Anexo N° 3: Matriz de consistencia de la investigación 89
Anexo N° 4: Propuesta del Programa 91
Anexo N° 5: Programa de capacitación 95
Anexo N° 6: Guía del participante 106
Anexo N° 7: Constancia de ejecución del proyecto de tesis 114
Anexo N° 8: Iconografía 115

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1: Nivel de clima organizacional de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo..65
Tabla 2: Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en el clima organizacional de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo 66
Tabla 3: Nivel de estilo de dirección de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo…67
Tabla 4: Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en el estilo de dirección de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo 68
Tabla 5: Nivel de sentido de pertenencia de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo....69
Tabla 6: Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en el sentido de pertenencia de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo 70
Tabla 7: Nivel de relaciones interpersonales de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo 71
Tabla 8: Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en las relaciones interpersonales de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo 72
Tabla 9: Nivel de valores colectivos de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo....73
Tabla 10: Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en los valores colectivos de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo 74

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 1: Liderazgo de estilo autoritario.....15
Figura 2: Liderazgo de estilo permisivo 15
Figura 3: Liderazgo de estilo democrático.....16
Figura 4: Liderazgo de estilo paternalista.....17
Figura 5: Liderazgo de estilo transformacional 18
Figura 6: Modelo de Comportamiento Organizacional.....30

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nivel de clima organizacional de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo 65
Gráfico 2: Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en el clima organizacional de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo 66
Gráfico 3: Nivel de estilo de dirección de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo .. 67
Gráfico 4: Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en el estilo de dirección de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo 68
Gráfico 5: Nivel de sentido de pertenencia de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo 69
Gráfico 6: Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en el sentido de pertenencia de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo 70
Gráfico 7: Nivel de relaciones interpersonales de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo 71
Gráfico 8: Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en las relaciones interpersonales de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo 72
Gráfico 9: Nivel de valores colectivos de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo .. 73
Gráfico 10: Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en los valores colectivos de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo 74

PRESENTACIÓN

Señores miembros de jurado calificador, presento ante ustedes la tesis titulada: *"Gestión con liderazgo directivo para mejorar el clima organizacional de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, provincia de Rioja"*. Con la finalidad de desarrollar la gestión con liderazgo directivo para el mejoramiento del clima organizacional en dicha Institución.

La presente tesis se ha elaborado en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de San Martín para obtener el *grado académico de maestro en ciencias de la educación con mención en gestión educativa* en la Universidad Nacional de San Martín, promotora del desarrollo intelectual y mejoramiento profesional de los docentes de nuestra región y del Perú.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación, agradezco por anticipado las sugerencias y recomendaciones que después del proceso de sustentación sirvan hacer ustedes para mejorar y continuar dicha investigación educativa.

El autor.

RESUMEN

En muchas Instituciones Educativas de la región San Martín, específicamente en la Institución Educativa N° 00616 del Centro Poblado de Naranjillo, se ha observado que las relaciones interpersonales no son armoniosas, que existe un deficiente apoyo del director hacia los docentes y entre los mismos docentes y se percibe la falta de estímulo o motivación que debe generar todo director educativo líder para conseguir las metas y objetivos organizacionales con un clima organizacional favorable. El Ministerio de Educación (MINEDU) a través de las Direcciones Regionales de Educación (DREs) y Unidades de Gestión Educativa Local (UGELs) está capacitando y a la vez exigiendo a todo directivo de las Instituciones Educativas que tengan capacidad de convencimiento, convocatoria y persuación a sus colaboradores, capacidad para solucionar conflictos y generar relaciones interpersonales armoniosas, es decir, un director líder en gestión. En este sentido urge la obligación moral de solucionar este problema, a través de la realización de una investigación científica sobre gestión con liderazgo directivo para mejorar el clima organizacional.

En base a esta realidad descrita el problema de investigación fue: ¿En qué medida la gestión con liderazgo directivo mejorará el clima organizacional de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, provincia de Rioja?. La investigación es aplicada porque se busca a través de este estudio conocer para: actuar, modificar y mejorar el clima organizacional. La muestra seleccionada es equivalente a la población, seleccionados según el muestreo no probabilístico, sin norma o accidental. Conformado por todos los docentes de dicha Institución, haciendo un total de 30.

El análisis de resultados arrojó que Antes de aplicar la gestión con liderazgo directivo, el mayor porcentaje, representado por el 76.67%, percibió un clima organizacional regular. Después de aplicar la gestión del liderazgo directivo, el mayor porcentaje, representado por el 90.00%, percibió un clima organizacional bueno. En este sentido se concluyó que la aplicación de la gestión con liderazgo directivo mejora significativamente el clima organizacional en la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja.

Palabras clave: Gestión con liderazgo directivo, clima organizacional.

ABSTRACT

In many Educational Institutions of the San Martin region, specifically in Educational Institution N ° 00616 of the Naranjillo Town Center, it has been observed that interpersonal relationships are not harmonious, that there is poor support from the director towards teachers and between teachers themselves and the lack of encouragement or motivation that every leading educational director must generate to achieve organizational goals and objectives with a favorable organizational climate is perceived. The Ministry of Education (MINEDU) through the Regional Directorates of Education (DREs) and Local Education Management Units (UGELs) is training and at the same time demanding that all directors of Educational Institutions have the ability to convince, call and persuade its collaborators, ability to solve conflicts and generate harmonious interpersonal relationships, that is, a leader in management. In this sense, the moral obligation to solve this problem is urgent, through the realization of a scientific research on management with managerial leadership to improve the organizational climate.

Based on this described reality, the research problem was: To what extent management with leadership will improve the organizational climate of the I.E N ° 00616 of the center of Naranjillo, district of Nueva Cajamarca, province of Rioja? Research is applied because it is sought through this study to know to: act, modify and improve the organizational climate. The selected sample is equivalent to the population, selected according to the non-probabilistic sample, without norm or accidental. Conformed by all the teachers of that institution, making a total of 30.

The analysis of results showed that Before applying management with managerial leadership, the highest percentage, represented by 76.67%, perceived a regular organizational climate. After applying management leadership, the highest percentage, represented by 90.00%, perceived a good organizational climate. In this sense, it was concluded that the application of management with managerial leadership significantly improves the organizational climate in the I.E N ° 00616 of the center town of Naranjillo, district of Nueva Cajamarca, Rioja.

Keywords: Management with managerial leadership, organizational climate.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN
Dirección
CENTRO DE IDIOMAS

INTRODUCCIÓN

El papel del liderazgo en los directores es esencial para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución busca. **Alfonso (2001, 13),** señala "Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos"; otro punto importante es, que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión de que trascienda los parámetros del centro educativo.

La aplicación de la gestión con liderazgo es de vital importancia para cualquier organización, ya que con ello se puede lograr que los trabajadores estén motivados y se esfuercen por tener un mejor desempeño; tanto para el bien personal, institucional y de toda la comunidad.

La falta de liderazgo y el inadecuado clima organizacional, trae como consecuencias poca colaboración, poco compromiso y la presencia de irresponsabilidad, que no garantiza un futuro enmarcado en la calidad en el servicio que brindan las instituciones educativas. En este inadecuado ambiente el directivo y educador demuestra poco interés por su trabajo, tiene limitaciones para establecer relaciones armónicas, debido a que tiene un sentimiento o percepción de estar encerrado en tareas administrativas y de docencia, desmotivadoras, que muchas veces no satisfacen sus necesidades y expectativas.

La gestión con liderazgo directivo es la piedra angular para que el clima organizacional y a su vez el desempeño de los trabajadores sea óptimo y se pueda alcanzar con éxito los objetivos de una institución, por esta razón es muy importante aplicar este tipo de gestión en la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja, para el mejoramiento del clima organizacional.

En muchas Instituciones Educativas de la región San Martín, específicamente en la Institución Educativa N° 00616 del Centro Poblado de Naranjillo, se ha observado que las relaciones interpersonales no son armoniosas, que existe un deficiente apoyo del

director hacia los docentes y entre los mismos docentes y se percibe la falta de estímulo o motivación que debe generar todo director educativo líder para conseguir las metas y objetivos organizacionales con un clima organizacional favorable. El Ministerio de Educación (MINEDU) a través de las Direcciones Regionales de Educación (DREs) y Unidades de Gestión Educativa Local (UGELs) está capacitando y a la vez exigiendo a todo directivo de las Instituciones Educativas que tengan capacidad de convencimiento, convocatoria y persuación a sus colaboradores, capacidad para solucionar conflictos y generar relaciones interpersonales armoniosas, es decir, un director líder en gestión.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Objeto de la investigación

Zárate, D. (2011), en su tesis: *"Liderazgo directivo y desempeño docente en II.EE de Primaria del distrito Independencia, Lima"* concluyó que: Existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo. Además, que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.

Marroquín, S. y Pérez, L. (2011), en la Universidad de San Carlos de Guatemala, en su tesis: "*El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en el trabajo de Burger King - Guatemala*", concluyeron que: El clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral. El desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente. En los restaurantes seleccionados las tareas se realizan en condiciones apropiadas que posibilita el desempeño laboral de los trabajadores.

Sorados (2010), en su tesis titulada *"Influencia del liderazgo en la calidad de la Gestión Educativa"* para optar el grado académico de Magister en Educación en la UNMSM concluyó que: La calidad de la gestión de una institución educativa, puede ser el resultado de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, entre otros; los cuales muchas veces dependen del nivel de liderazgo de los directores de dichas instituciones, por lo que es necesario determinar la relación que existe entre estos

factores, ya que los resultados nos permitirán sugerir darle su debida importancia y para la toma de decisiones a este nivel. Existe un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 Lima, en el periodo Marzo - Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619).

Zamora (2007), efectuó el estudio: *"Relación entre el liderazgo y el clima organizacional",* se realizó bajo un diseño correlacional, trabajándose en 10 instituciones educativas de Puerto Ordaz, con una muestra de 380 directores, empleando el cuestionario de trabajo del líder y el de clima organizacional, elaborados por el autor de la investigación. Llegó a concluir que: En los ámbitos educativos el clima organizacional se encuentra en proceso de afianzamiento y que depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional. Por otro lado, es necesaria una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde exista mayor nivel participativo.

Cortés (2004), desarrolló la investigación denominada: *"Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo, en San José de Costa Rica"*, por el cual llegó a las siguientes conclusiones: En la práctica de la dirección de instituciones, se siguen ejecutando prácticas desfavorables, que hacen mermar la motivación de las personas. Las y los educadores son personas con una alta susceptibilidad para la percepción de situaciones de control y autoritarismo, y frente a estas realidades reaccionan negativamente. Los docentes aceptan y recompensan a líderes que tienen una perspectiva de su ejercicio más abierta, es decir, jefes que son amistosos y considerados con sus colaboradores.

Así también, **Arteaga (2006)**, desarrolló la tesis: *"Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional "A" del Perú"*, concluye que: El Clima Organizacional predominante percibido por los trabajadores es regular, lo cual perjudica a la Institución Educativa ya que afecta el comportamiento del personal. Así también, existe una correlación positiva débil entre liderazgo y relaciones

interpersonales; una relación positiva muy fuerte entre liderazgo y clima organizacional y, una correlación positiva considerable entre relaciones interpersonales y clima organizacional, percibida por el personal jerárquico de la Institución Educativa Nacional "A".

1.2. Problema Central

En este sentido hemos formulado el problema siguiente:

¿En qué medida la gestión con liderazgo directivo mejorará el clima organizacional de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, provincia de Rioja?.

1.3. Objetivo de la presente investigación

Desarrollar la gestión con liderazgo directivo para el mejoramiento del clima organizacional de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja.

Dicho estudio se justifica ya que tiene conveniencia, ya que la gestión con liderazgo directivo es la piedra angular para que el clima organizacional y a su vez el desempeño de los trabajadores sea óptimo y se pueda alcanzar con éxito los objetivos de una institución, por esta razón es muy importante aplicar este tipo de gestión en la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja, para el mejoramiento del clima organizacional. La relevancia social radica en que con la aplicación de esta, se puede lograr que los trabajadores estén motivados y gozando de un buen clima organizacional, se esfuercen por tener un mejor desempeño; tanto para el bien personal, institucional y de toda la comunidad, dado que no sólo servirá la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja; si no que servirá como modelo para otras II.EE. análogas a ésta. En cuanto a las implicancias prácticas, tenemos que la secuencia de actividades de la gestión con liderazgo directivo asegura que los aprendizaje obtenidos sobre

clima organizacional en dicha Institución, sean transferidos a contextos concretos, buscando de esta manera corregir y buscar mejoras en la labor directiva. Por otra parte, la utilidad metodológica radica en que con el presente estudio se sistematizará la gestión con liderazgo directivo que servirá para mejorar el clima organizacional; además, se elaborará un instrumento que servirá para medir el clima organizacional en sus dimensiones: Estilo de dirección, sentido de pertenencia, relaciones interpersonales y valores colectivos, utilizando los procedimientos de la gestión con liderazgo directivo, permitiendo a los gestores educativos (directivos, subdirectores, especialistas, consultores) conocer y tener a su disposición un trabajo de investigación que refleja validez y confiabilidad respecto a la gestión con liderazgo directivo y el clima organizacional. Finalmente el valor teórico, es que con los resultados que se obtenga servirá para comentar las implicancias que tienen la combinación de los tipos o estilos de gestión utilizados en la sistematización de la presente investigación, así como, comentar las teorías que fundamentan y orientan el proceso didáctico del mismo.

La hipótesis a contrastar fue: Si aplicamos la gestión con liderazgo directivo; entonces, se mejorará significativamente el clima organizacional de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja, cuyos resultados, antes de aplicar la gestión con liderazgo directivo, el mayor porcentaje, representado por el 76.67%, percibió un clima organizacional regular. Después de aplicar la gestión con liderazgo directivo, el mayor porcentaje, representado por el 90.00%, percibió un clima organizacional bueno. Estos datos evidencian que la aplicación la gestión con liderazgo directivo ha desarrollado el clima organizacional de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo.

Finalmente, se llegó a la conclusión: Que la aplicación de la gestión con liderazgo directivo mejora significativamente el clima organizacional en sus dimensiones: Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Relaciones interpersonales y Valores colectivos, de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja, siendo el valor calculado (-13.76) es menor al valor tabulado (-1,699), en la prueba unilateral de cola a la izquierda, ubicándose en la región de rechazo.

CAPÍTULO II
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1. Fundamento teórico científico

2.1.1. Gestión educativa

a) Concepto

Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones. Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con *"management"* y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa **Mucchielli (1983)**, "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la *participación*, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

En palabras de **Alvarado (1990),** la gestión educativa es "el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve".

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. **(Pozner, 2000).**

"Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa sólo

puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Gestión tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión. También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Gestión, asimismo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades. Ella articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

Finalmente, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes

pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; e) múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas." **(Pozner, 2000).**

b) Características

De acuerdo con **IIPE (2000),** Las principales características de la gestión educativa estratégica son:

- **Centralidad en lo pedagógico**. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- **Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.** Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos, de las oportunidades y de las soluciones a la diversidad de situaciones.
- **Trabajo en equipo.** Que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se pretenden promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.
- **Apertura al aprendizaje y a la innovación.** Ésta se basa en la capacidad de los docentes de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.
- **Asesoramiento y orientación para la profesionalización.** Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para "pensar el pensamiento", repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los

docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y para generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

- **Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.** Sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.
- **Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar** la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y las metas que se planteen; hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno, para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

2.1.2. Liderazgo

a) Definición

El liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes proveen medios para satisfacer necesidades y deseos. En general, se entiende por liderazgo todo proceso de influencia en la conducta de un individuo sobre otro o sobre un grupo de personas. Retomamos como base el concepto de liderazgo enunciado por **Leithwood (2009)**, el cual afirma que es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas pueden tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes.

Chiavenato (1999), destaca que "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Por otra parte, **Bellow (2003),** define el liderazgo como “el proceso de organizar una situación de modo

que varios miembros del grupo, incluido el líder, puedan lograr metas comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo y trabajo". Así también, **Acevedo (2009),** afirma que "los líderes auténticos conducen a los empleados a reflexionar profundamente sobre el propósito, la misión y los valores fundamentales y los cimientos morales de la organización".

Adair (1990), sostiene "el líder participativo confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuado por ellos mismos. Los invita a participar en la toma de decisiones que tiene que ver son su trabajo, buscando el consenso, mantiene reuniones frecuentes y recompensa el rendimiento".

b) Estilos

El liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes proveen medios para satisfacer necesidades y deseos. En general, se entiende

- **El líder autócrata:** Para **Bennis y Nanus (1995),** "un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno". Según **Freeman (2001),** "un líder autócrata puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos".

- **El líder participativo:** Según **Freeman (2001),** "cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben". **Blanchard y otros (1990)**, opinan "el líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico". Para **Bennis y Nanus (1995),** "el líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras". Adair (1990) comenta "el líder participativo impulsa a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos".

- **El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal**: **Bennis y Nanus (1995),** manifiestan "mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control". Para **Adair (1990),** "este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio".

2.1.3 Liderazgo directivo

a) Definición

"El Rector o Director, encargado de dirigir la resignificación del PEI con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa, responder por la calidad de la prestación del servicio, presidir los consejos directivo y académico, coordinar los demás órganos del gobierno escolar, además de formular y dirigir la ejecución de los planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad. También debe representar al establecimiento ante las autoridades y la comunidad educativa, dirigir el trabajo de los equipos de docentes, proponer a los profesores que recibirán capacitación, administrar los recursos humanos de la institución, distribuir las asignaciones académicas y demás funciones del personal, realizar la evaluación anual del desempeño y rendir informes semestrales al consejo directivo." (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2008).

En este sentido se puede definir el liderazgo directivo, en concordancia con los autores **Ibañez (1996) y Alvarado (2003)**, como el arte para guiar a los miembros de la institución educativa con una sola visión, a través de la persuasión, la fuerza de las ideas, las propuestas, la empatía, la voluntad, la capacidad administrativa hacia el logro de los objetivos trazados en el proyecto educativo institucional (P.E.I), teniendo en cuenta las expectativas y consideraciones por cada uno de ellos, tal como lo expresamos en el siguiente cuadro comparativo:

Cuadro 1

Perfil del líder directivo.

Director	Roles	Lider Directivo
Sabe cómo se hace	Tareas	Enseña cómo hacer
Privilegio de mando	Autoridad	Privilegio de servicio
Rutinario	Creatividad	Innovador
Cierra las opiniones	Magnetismo	Abierto a ideales
Aquí mando yo	Mando	Aquí sirvo yo
Empuja al grupo	Acciones	Guía al equipo
Se cansa y aburre	Resistencia	Se cansa pero no aburre
Llega a tiempo	Puntualidad	Llega adelantado
Hace una carga	Trabajo	Hace un privilegio
Existe por la autoridad	Existencia	Por la buena voluntad
Cada cual con lo suyo	Cumplimiento	Va al frente, lidera
Halaga grados y títulos	Figuración	No necesita exhibirse
Asigna y ordena	Deberes	Da el ejemplo en equipo
Como a empleados	Manejo del personal	Como a personas
Busca culpables	Fallas y errores	Busca o da soluciones
Dinamismo obligado	Desempeño	Dinamismo “mágico”
Se guarda el secreto	Conocimientos	Enseña y capacita
Siempre de recibir	Actitud	Siempre de dar
Cree haber solucionado	Problemas	Corrige – acciona
Castiga, sanciona y culpa	Faltas	Castiga, pero enseña
De conveniencia	Trato	Respetuoso
Masifica	A la comunidad	Conoce a cada uno
Pone en tensión	Presencia	Fortalece la institución
Desconfianza y celo	Inspira	Confianza
Impone	Orden	Subyuga, enamora
Inyecta miedo	Persona	Inyecta entusiasmo
Cortoplacista	Visión	Futurista
Sigue las de “arriba”	Directivas	Analista, se anticipa
Aceptable	Grado cultural	Alto, dinámico, excelente
Acepta como son	Valores	Crea y afirma
Eficiente	Resultados	Eficaz
Espíritu burocrático	Tendencia	Espíritu empresarial
Modestas	Metas	Exigentes así mismo
Apaciguador	Conflictos	Provocador

Fuente: Tomado de: Ibáñez, Calidad total. Lima, 1996. p.101y Alvarado, Gerencia y marketing educativo. Lima, 2003.p.49

Reconocemos que el liderazgo escolar se distingue por la búsqueda de generar un crecimiento, a través de un proyecto compartido donde se cuida la educación emocional en las relaciones humanas para permitir su equilibrio y afrontar la toma de decisiones. El liderazgo escolar, para **Lorenzo (2008),** es un fenómeno que eclosiona a partir de ciertos rasgos de la persona que resultan idóneas, en función de que la situación sea una u otra, para dinamizar a un grupo, colectivo o institución concreta y no a otra cualquiera, en la instrucción de un proyecto

compartido. **Sergiovanni (1998)** propone un liderazgo escolar primeramente para una dirección pedagógica, que invierte en la creación y utilización de las capacidades para desarrollar el capital profesional de los profesores. **Pareja (2007),** menciona que el liderazgo escolar se caracteriza por ser agentes de cambio que deben acabar con la fuerza de la costumbre, la rutina, las inercias y el propio miedo al cambio, como condicionantes negativos para el funcionamiento de la organización educativa.

El liderazgo escolar se refleja en la calidad de los servicios que se ofrecen en la institución, a través del estilo gerencial, la relación con la visión y misión, los valores y metas de la escuela, y la manera de abordar el cambio. **Sammons, Hilman & Mortimore (1998)** señalan que existen tres características asociadas con el liderazgo exitoso: fuerza en los propósitos, involucrar al cuerpo académico en la toma de decisiones, y autoridad profesional en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

b) Tipos

- **Liderazgo autoritario**.- Se caracteriza por tener los siguientes elementos:

Método.- El líder usa la fuerza, que proviene de la posición oficial del cargo de director dentro de la burocracia institucional sobre sus seguidores.

Estilo.-El líder ordena sin consultar a los trabajadores y sólo espera el cumplimiento de ellos, quienes muestran poca madurez laboral y psicológica

Estrategia.-Se alínea con el centralismo burocrático, el sistema de información es vertical y cerrado, la participación es limitada y controlada, la toma de decisiones es cerrada, todo está centrado en el líder. **(Alvarado, 2003)**.

Esquema.- Este tipo de liderazgo, tiene la estructura mostrada en la siguiente figura, en el se puede apreciar directamente el trato vertical hacia los integrantes de la institución.

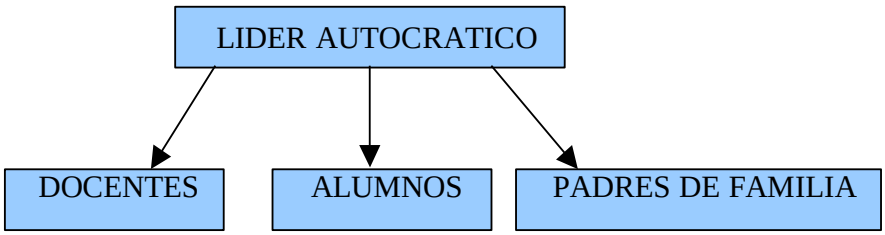


Figura 1: Liderazgo de estilo autoritario. (Fuente: Tomado de: Alvarado, O. Gerencia y marketing educativo. Lima, 2003 .p.52)

- **Liderazgo permisivo**.- Se caracteriza por tener los siguientes elementos:

Método.- El líder usa recursos mutuos (dejar hacer, dejar pasar) con los trabajadores para lograr los objetivos institucionales e individuales.

Estilo.- El líder utiliza muy poco su poder, concede a sus seguidores un alto grado de independencia en sus tareas cuando evidencian un alto grado de madurez laboral y psicológica o cuando son más hábiles y seguros que su líder.

Estrategia.- Existe ausencia de coordinación y orientación por parte del líder, no estimula el desarrollo de objetivos ni la formulación de normas para el mejor funcionamiento de la institución y de sus miembros, hay total libertad de decisión individual y grupal, el clima institucional es de improvisación y desorientación. El proceso de crecimiento grupal es confuso y desorganizado, los integrantes tienden a aburrirse y abandonan el grupo. **(Alvarado, 2003).**

Esquema.- El orden estructural de este tipo de liderazgo, se basa en el precepto. "Laissez faire, laissez passer", podemos observar la posición del líder respecto a sus seguidores quienes demuestran ser poco consecuentes, tal como vemos en la siguiente figura:

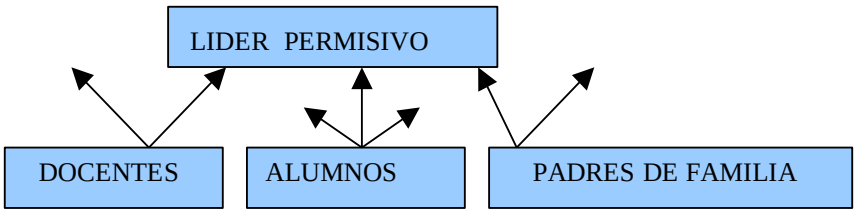


Figura 2. Liderazgo de estilo permisivo. (Fuente: Tomado de: Alvarado, O. Gerencia y marketing educativo. Lima, 2003. p.53)

- **Liderazgo democrático**.- Se caracteriza por tener los siguientes elementos:

Método.- El líder usa la negociación y el arreglo recíproco, por el cual los miembros de la institución obtienen ciertas satisfacciones a cambio de mostrarse deferentes hacia el líder directivo.

Estilo.- El líder se caracteriza por ser persuasivo y consultivo con sus seguidores respecto al logro de los objetivos institucionales y particulares, promoviendo la participación y es abierto a la innovación en las labores pedagógicas y administrativas con apoyo de la informática. En la práctica es la que más motiva a los trabajadores.

Estrategia.- Las condiciones para realizar los trabajos son decididas en consenso, se favorece la participación y discusión entre los miembros para fijar reglas y tomar decisiones, el líder estimula el aporte de todos, la comunicación es abierta y flexible y se genera mayor integración entre los participantes. **(Alvarado, 2003).**

Esquema.-El trato horizontal entre todos los miembros de la institución, es lo que podemos observar en la siguiente figura.

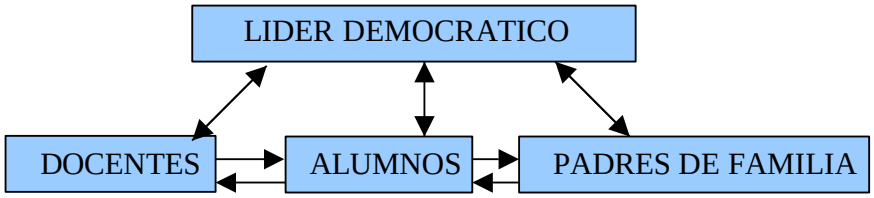


Figura 3. Liderazgo de estilo democrático. (Fuente: Tomado de: Alvarado, O. Gerencia y marketing educativo. Lima, 2003. p.52)

- **Liderazgo paternalista**.- Se caracteriza por tener los siguientes elementos:

Método.- El líder usa la creación de expectativas entre los trabajadores, y tiende a no hacer tan evidente su poder para que ellos le sean leales, mostrándoles respeto en función a la satisfacción de sus intereses personales en desmedro de los objetivos institucionales.

Estilo.- El líder es dogmático y firme, guía a los trabajadores mediante la habilidad para dar o negar castigos y recompensas enfatizando

en el rendimiento, así como en la persuasión a ellos para apoyarlo al tomar las decisiones que propone.

Estrategia.- Esconde un modelo autoritario bajo una apariencia democrática, el líder aparece preocupado por los trabajadores, se vale de la manipulación y el halago para mantener el control y generar dependencia hacia él. La información y los objetivos, son manejados a su conveniencia. La dependencia que se establece, genera un grupo poco crítico, pasivo e inmaduro en la institución educativa. **(Alvarado, 2003).**

Esquema.-La estructura de este tipo de liderazgo, es la fusión del modelo democrático y autocrático, tal como podemos observar en la siguiente figura.

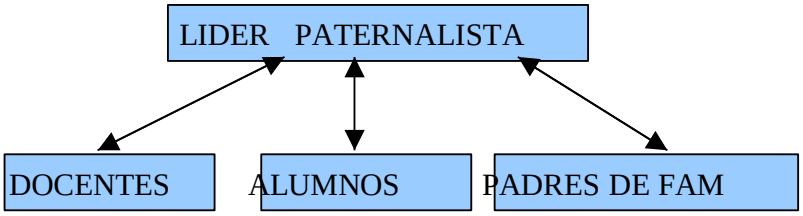


Figura 4. Liderazgo de estilo paternalista (Fuente: Tomado de: Alvarado, O. Gerencia y marketing educativo. Lima, 2003. p.51)

- **Liderazgo transformacional**.- Posee los siguientes elementos:

Método.-El líder usa el poder referente basada en actitudes así como la ejemplarización para influir poderosamente en forma positiva en los trabajadores y en la visión institucional.

Estilo.- El líder es capaz de motivar más allá de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de la labor educativa, logra trascender el interés individual de los trabajadores de la institución educativa, buscando el interés institucional y personal de cada uno de ellos hasta lograr, a través del trabajo, la autorrealización.

Estrategia.- El líder usa sus capacidades para hacer crecer en forma integral a todos los trabajadores de la institución educativa, bajo el precepto "disfrutar del trabajo y ayudar a disfrutar a los demás". **(Alvarado, 2003).**

Esquema.-La estructura de este tipo de liderazgo, se ve en la siguiente figura.

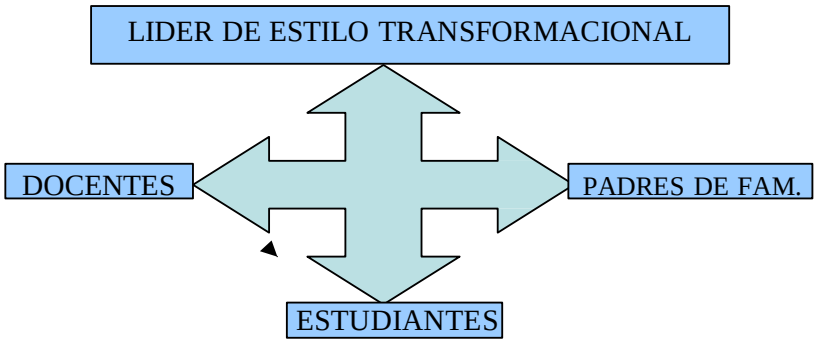


Figura 5. Liderazgo de estilo transformacional. (Fuente: Tomado de: FISCHMAN, David. El líder transformador. Lima, 2001. p. 96).

c) Elementos

El ejercicio del liderazgo en concordancia con **Alvarado (2003),** implica la interacción de los siguientes elementos:

a) El objetivo.- Un líder debe tener bien claro los objetivos del proyecto educativo institucional como de cada uno de sus seguidores para armonizar en uno sólo.

b) Los seguidores.- Son la esencia del liderazgo directivo, está conformado por todos los miembros de la Institución educativa.

c) El poder.- Facultad de todo líder, usada acorde a su estilo personal, puede ser coercitivo o legítimo o experto o premiador o referente (atributos personales)

d) El estilo.- Es la conducta que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar intereses comunes y lograr objetivos institucionales.

d) Dimensiones

Leithwood et al. (2006), identifican 4 categorías amplias que engloban las prácticas clave para identificar la existencia de una gestión con liderazgo exitoso o efectivo. Estas categorías son:

- **Establecer direcciones** "tiene un contenido fuertemente transformacional. Refiere a una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas, con el objetivo de que las personas que ahí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito" **(Leithwood, 2004)**. Más

concretamente, el líder debe proponer y fomentar la adhesión a una visión u objetivos de largo plazo para la escuela; construir acuerdos sobre metas inmediatas que faciliten el camino hacia la consecución de aquella visión; y demostrar altas expectativas respecto de la capacidad de la comunidad escolar para alcanzarla. De acuerdo con Leithwood, esta dimensión se fundamenta en teorías sobre la motivación humana según las cuales quienes se encuentran motivados por metas que los interpelan en lo persona que son desafiantes pero a la vez alcanzables, le encuentran un mayor significado a su trabajo, identificándose con él y con su contexto.

"Definir la visión (o misión) de la escuela tiene por objetivo generar un marco de unidad que incluya tanto a profesores como a estudiantes y familias. El contenido de las acciones aquí contenidas apunta a la existencia de una visión clara respecto de lo que la escuela busca lograr, guiando a los docentes en el desarrollo de metas, comunicándolas al conjunto de la comunidad" **(Hallinger y Murphy, 1987**) y "manteniéndolas permanentemente como foco de atención" **(Waters et al., 2003)**.

La función de construcción de una visión y de metas como prácticas de liderazgo relevantes, estaría asociada a la promoción del aprendizaje organizacional en las escuelas. Autores como **Silins y Mulford (2007)**, llevan la idea de visión a un punto más tangible, al señalar que el líder podría, por ejemplo, explicar el contenido de la misión a través de aplicaciones a programas concretos de la escuela o a la enseñanza. De acuerdo con **Robinson y Timberley (2007)**, "la provisión de direcciones en materia educacional y metas" es una dimensión del liderazgo efectivo que ayuda a que los profesores aprendan a mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

"En la medida en que el planteamiento de metas genera una brecha entre lo que se quiere alcanzar y la manera en que las cosas son en el presente, dicha distancia se vive como un descontento constructivo que motivaría el planteamiento de desafíos. Sin embargo, si bien estas autoras vinculan el logro de metas a la existencia de un propósito moral, señalan que no basta con que el líder hable de una visión para que se desarrolle un compromiso colectivo hacia

ellas. Más bien, para que las metas se asienten en un real compromiso moral, lo que importa son las prácticas concretas que desarrolla el líder" (**Robinson y Timberley, 2007).**

- **Rediseñar la organización**. "Se fundamenta en la idea de que la organización de las escuelas efectivas debe apoyar el desempeño de quienes realizan el trabajo administrativo, profesores y alumnos, mediante una flexibilidad que le permita adaptarse a la naturaleza cambiante del entorno y facilitar así el trabajo de sus miembros" **(Leithwood, 2004)**. Las prácticas concretas asociadas a esta dimensión, refieren no sólo a una estructuración que facilite el trabajo, sino también a la creación de una relación productiva con la familia y la comunidad, el establecimiento de contactos con el entorno más amplio de la escuela y, adicionalmente, construir en su interior una cultura colaborativa. Pero también debe protegerse la labor docente. Así Vivian Robinson, luego de una revisión extensa de literatura sobre liderazgo a lo largo de 3 décadas, enfatiza en la necesidad de promover un ambiente de orden y apoyo, protegiendo el tiempo para la enseñanza y aprendizaje por medio de la reducción de las presiones externas, y estableciendo un ambiente ordenado y apoyador, tanto fuera como dentro del aula (**Robinson, 2007).**

En relación directa con la construcción de una cultura de colaboración, Michael Fullan destaca la importancia de potenciar la interacción entre los docentes -en tanto pares- para que la organización logre resultados más efectivos (**Fullan, 2007)**. En este sentido, el propósito compartido (al que se hacía referencia anteriormente) no sólo debe comprometer a los profesores con la organización en abstracto, sino que especialmente con sus iguales. De esta forma, se debe buscar que los docentes no se enfoquen solo hacia sí mismos, sino que se interesen por coordinarse y contribuir con el conjunto del grupo. En este sentido, Fullan establece una ligazón entre las prácticas de liderazgo para generar una visión y aquellas para construir una cultura colaborativa. El rol que cabría a los líderes, de acuerdo con el autor, sería proveer de dirección a los docentes para una interacción efectiva entre pares.

- **Desarrollar personas.** "Se refiere a la habilidad que debe tener el líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de dichas direcciones" (**Leithwood, 2004).** De acuerdo con **Leithwood et al. (2006)**, "prácticas concretas que componen esta categoría del desarrollo de personas, son la atención y el apoyo individual a los profesores, su estimulación intelectual y la representación de un modelo de alta visibilidad".

"El desarrollo de las personas en la organización se vincularía fuertemente con su auto confianza: aquel trabajador que ha tenido la experiencia de sentirse experto en su trabajo y de hacer las cosas bien, desarrolla una mayor motivación y se preocupará de buscar nuevas maneras de hacer las cosas. En este sentido, para desarrollar a los profesores y motivarlos con su trabajo, el directivo líder debe mostrar una actitud de confianza hacia ellos y hacia sus capacidades, despertando así tanto su iniciativa como una apertura a nuevas ideas y prácticas" (**Leithwood y Beatty, 2007**). Consistentemente, **Waters et al. (2003)**, explicitan que una de las responsabilidades propias del liderazgo es demostrar preocupación por los aspectos personales de los profesores.

El desarrollo de personas también puede comprenderse como la incorporación y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades que pueden ayudar a los profesores a realizar de mejor manera su labor. El trabajo en una organización caracterizada por un desempeño efectivo, nunca es estático. En medio de cada acción siempre hay un aprendizaje constante, ya sea que se trate de detectar y corregir los errores que se cometen habitualmente, o bien de descubrir nuevas maneras de mejorar. **Fullan (2007),** destaca la importancia de que el aprendizaje permanente de los profesores se dé de manera contextualizada, insertos en el lugar donde trabajan, lo cual resulta en un aprendizaje más profundo que la asistencia a cursos o programas formales. En este ejercicio, cumple un rol fundamental la existencia de supervisores –o tutores- que estén a cargo de explicar, apoyar, corregir (evitando la formación de malos hábitos), evaluar e ir entregando grados crecientes de responsabilidad a los docentes, en estrecha relación con la dirección de la escuela.

- **Gestionar la instrucción**. "Se refiere al alineamiento de los recursos humanos y materiales al interior de las escuelas en función del trabajo de enseñanza" (**Day et al., 2007; Robinson, 2007)**. "Esta categoría de prácticas apunta a la organización de la enseñanza" (**Heck, Larsen y Marcoulides, 1990)**. "Estas pueden ser de carácter formal, como es la supervisión, pero también y quizás más importante, pueden ser informales, como el trabajo conjunto con los profesores para buscar nuevas maneras de mejorar la enseñanza. Las prácticas que se agrupan en esta categoría involucran la dotación de personal; el proveer de apoyo técnico a los docentes mediante la supervisión, evaluación y coordinación; el monitoreo de los aprendizajes y de las prácticas docentes; y el evitar que estos últimos se distraigan de su trabajo con actividades que se alejan de su función principal" (**Leithwood et al., 2006)**.

De acuerdo con el estudio realizado por la Wallace Foundation (**Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom, 2004**), "el desempeño de los docentes sería una función de sus motivaciones y de sus habilidades, así como también de las condiciones en las cuales desarrollan su trabajo. El rol que cabe al liderazgo directivo pasa por comprometerse y ejecutar prácticas que promuevan el desarrollo de estos tres elementos recién mencionados. Además, estas motivaciones, habilidades y condiciones de los docentes deben ser incentivadas de manera simultánea, debido a que la evidencia indica que se trata de variables que se afectan mutuamente y, por lo tanto, el descuido en una de ellas puede hacer difícil la consecución de cambios en las demás". Las dimensiones propuestas por **Leithwood et al. (2006)**, "constituyen los sets de prácticas que necesita desarrollar un director para lograr mejorar los tres elementos que integran este modelo de desempeño docente. Cada categoría de prácticas es responsable de promover uno de los componentes de dicha función".

La dimensión "Establecer direcciones", comprende un conjunto de acciones que se orientan a promover la motivación de los profesores y proveerles las bases para la inspiración en su trabajo. "Desarrollar personas", corresponde al elemento de habilidades docentes, ya que las prácticas que ahí están consideradas tienen como objetivo fundamental la construcción de

capacidades. Por último, tanto "Rediseñar la organización" como "Gestionar la instrucción", son dimensiones de prácticas que se orientan a mejorar las condiciones de trabajo de los docentes, puesto que ambas constituyen conjuntos de comportamientos orientados a generar una situación y contexto favorable a un trabajo más productivo de profesores y alumnos (**Leithwood y Beatty, 2007**).

De este modo, la motivación y habilidades docentes, así como también las condiciones que enfrentan en la escuela y en la sala de clases, se constituyen en elementos que median la relación entre prácticas de liderazgo y resultados de aprendizaje.

2.1.4 Gestión con liderazgo directivo

a) Definición

La gestión con liderazgo directivo es un "…conjunto de acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático. **(IIPE, 2000).**

b) Finalidad.

Mejorar el clima organizacional en cuanto a: estilo de dirección, sentido de pertenencia, relaciones interpersonales y valores colectivos, de la Institución Educativa Nº 00108 del centro poblado de Aguas Verdes, distrito de Pardo Miguel, a través de la aplicación de la gestión con liderazgo directivo que se materializará con el desarrollo de diversos talleres.

c) Fundamentación

La gestión con liderazgo directivo se fundamenta en las teorías del liderazgo donde implica analizar el: ¿Por qué seguirlo?, ¿Qué tiene o hace esta persona para que los demás lo sigan?, ¿El seguirlo es positivo o negativo?, ¿Siempre hay

que seguir a alguien?; en la teoría de Herzberg donde declara que el hombre tiene necesidades en un doble sentido; la primera que evita situaciones desagradables y la segunda al contrario busca un desarrollo emocional o sentimental y a la par un crecimiento intelectual; en la teoría de la planificación estratégica que es un proceso cuyo fin es mantener una continua armonía entre el entorno de la organización; en la teoría de la necesidades de Maslow donde refiere a la incidencia de cada una de las necesidades del ser humano sobre su conducta; y, finalmente, en la teoría de Locke donde recalca que las metas claras y específicas manejan un nivel de motivación eficaz en cada individuo.

d) Componentes

La gestión con liderazgo directivo tendrá en la presente investigación los componentes siguientes:

- **Planificación**

  Se diseñará un plan de gestión con liderazgo directivo.

  Elaboración y entrega del manual autoinstructivo y guía del participante.

- **Ejecución**

  Se desarrollarán los siguientes talleres:

  Taller 1: Establecimiento de direcciones: Donde se realizará el direccionamiento y horizonte institucional compartido, el gobierno escolar y las expectativas de alto desempeño en la institución.

  Taller 2: Rediseño de la organización: Se realizará la reestructuración de la Institución, Construcción de una cultura colaborativa, Construcción de una relación productiva con la familia y comunidad, y la conexión de la escuela con el entorno social.

  Taller 3: Desarrollo de personas: Se realizará la estimulación intelectual, la atención y apoyo individual a los trabajadores y la entrega de un prototipo pertinente.

  Taller 4: Gestionar la instrucción: Se dotará de personal, se proveerá el apoyo para la instrucción, se realizará el monitoreo y se evitará la distracción del personal en cosas impertinentes.

- **Evaluación**

  Se realizará al inicio, en el proceso y a la salida

- **Ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados del plan**

  En este proceso se realizará las acciones siguientes:

  - ✓ Montaje del sistema de seguimiento
  - ✓ Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan
  - ✓ Evaluación del plan
  - ✓ Comunicación de los resultados de la evaluación del plan

2.1.5. Teorías que sustentan la gestión con liderazgo directivo

a) Teorías del liderazgo

Bajo el precepto "Líder es alguien que tiene seguidores" esto implica analizar el: ¿Por qué seguirlo?, ¿Qué tiene o hace esta persona para que los demás lo sigan?, ¿El seguirlo es positivo o negativo?, ¿Siempre hay que seguir a alguien?, Las respuestas a estas preguntas, se dan desde los siguientes enfoques:

Enfoque de los rasgos

El líder nace, no se hace, las cualidades de líder se poseen desde el nacimiento o tienen una correspondencia con un grupo social en particular. Los rasgos más característicos según **Stodgill (2003),** son:

- Capacidad comunicativa.- Facilidad de palabra, conocimientos generales,
- Motivación, originalidad, erudición y buen juicio.
- Personalidad.- Agresividad, entusiasmo, autoconfianza, persistencia, iniciativa, madurez emocional y capacidad emprendedora.
- Físicos.- Buena apariencia, energía, resistencia física y mental.
- Sociales.- Status, popularidad, carisma, excelentes relaciones interpersonales, comprensión y cooperación.

Enfoque conductual

El ser líder se aprende, se puede capacitar a una persona en diversos comportamientos que lo hagan líder. Las capacidades básicas según **Fischman (2000),** son:

- Conocimientos pedagógicos, administrativos y de informática.
- Sencillez, humildad, iniciativa, optimismo, sinceridad, lealtad y justicia.
- Espíritu de logro, sentido común y pasión por la calidad.

Enfoque situacional

El líder es producto de su situación, por lo que, se es líder en un contexto y en otro no, las características más relevantes según **Alvarado (2003)** son:

- Madurez laboral.- Expresado por las capacidades adquiridas, que se evidencian al realizar sus tareas.
- Madurez psicológica.- Evidenciado por la autoconfianza demostrada y que por tanto, hace que dicha persona sienta y a la vez irradie seguridad.

Enfoque transformacional

Actualmente las personas vivimos en un mundo de cambios permanentes, un líder dentro de este contexto debe ser parte y gestor de dichos cambios, tal como lo sostiene **Fischman (2000),** no sólo se trata de reunir características innatas ni aprender capacidades para comportarse de determinada manera. El líder es la persona o equipo de personas que:

- Tienen un rol activo al estimular y guiar una transformación institucional.
- Desarrollan la autoestima, la creatividad y el equilibrio emocional.
- Tienen capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
- Tienen capacidad comunicativa, saben dar y recibir órdenes.
- Delegan el poder y están al servicio de los demás.

b) Teorías de la Motivación – Higiene de Herzberg

Herzberg declara que el hombre tiene necesidades en un doble sentido; la primera que evita situaciones desagradables y la segunda al contrario busca un desarrollo emocional o sentimental y a la par un crecimiento intelectual. **(Herzberg, 1987).** Se la conoce también como Teoría de los dos Factores o Teoría Bi- factorial, debido a que plantea un criterio acerca de los factores que generan satisfacción a los trabajadores que son totalmente diferentes a los factores que les produce insatisfacción. **(Feder, 2000).**

En la búsqueda de satisfacer las necesidades se requieren incentivos de diferentes tipos y de esta forma se trata de alcanzar una verdadera motivación en el trabajo y los factores son:

- **Factores motivacionales**.- Estos producen satisfacción con la condición de que los factores higiénicos estén funcionando admisiblemente, dentro

de estos factores tenemos: reconocimiento, responsabilidad, posibilidades de crecimiento, entre otros.

- **Factores higiénicos o preventivos**.- Estos evitan la insatisfacción, no producen motivación-satisfacción y entre otros tenemos: métodos de supervisión, salario, relaciones interpersonales, ambiente.

Herzberg también declara que es claro que son la falla en algunos de estos factores los que producen la insatisfacción, por lo que asumimos que no están trabajando correctamente. Si los factores higiénicos son la única q se satisfacen, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado. Si los factores motivacionales funcionan pero no los higiénicos, los colaboradores estarán insatisfechos. Como consecuencia la verdadera motivación existirá en el momento en que ambos tipos de factores estén actuando adecuadamente.

c) Teoría de la Planificación en las instituciones

Para **Holdaway y Meekison (1990),** la planificación estratégica es un proceso cuyo fin es mantener una continua armonía entre el entorno de la organización, sus recursos y sus propósitos como institución, con las siguientes garantías:

- Que las metas estén claramente establecidas.
- Que exista capacidad de conducir la investigación y el análisis institucional.
- Que se dé el compromiso de todos los gestores en todas sus categorías.
- Que exista conciencia respecto a la naturaleza cíclica y diversidad de la toma de decisiones.
- Que se reconozca la naturaleza política de muchas decisiones
- Que se desarrollen planes para unidades académicas y de gestión o apoyo.

Jhon Argenti (1980), señala que las organizaciones públicas y no lucrativas tienen mayor necesidad de planificación que las organizaciones empresariales puesto que crecen con mayor rapidez en cuanto a tamaño, número e importancia social.

"Las Instituciones Educativas son una de las organizaciones más difícil de gestionar. Deben sincronizar sus actividades y estrategias con los cambios adaptando sus planes y procesos al cambio de las tecnologías, mercados, competidores y valores.

Una estrategia deberá considerar si es razonable, realizable y bien integrada, y además si es adaptable, elástica y dinámica, es decir, deberá disponer de la posibilidad de cambiarla cuando se prevean acontecimientos externos. Las Instituciones educativas deberán convertirse en organizaciones en permanente aprendizaje." **(Vargas, 2009).**

Hay que empezar por mejorar la gestión institucional, es decir, sus cuatro funciones básicas definidas por **Allen (1991):** Planificación, Organización, Liderazgo y Control. Para utilizar estas funciones es preciso:

- Identificar los objetivos basados en las necesidades de los clientes.
- Elaborar estrategias para lograr esos objetivos sobre la base de los puntos fuertes y débiles de la institución y del entorno competitivo.
- Estructurar la organización para facilitar la ejecución de las estrategias y el logro de los objetivos.
- Evaluar la efectividad y eficiencia del logro de los objetivos (evaluación de resultados).
- Que las fuerzas del entorno hayan insistido en la necesidad de cambios.
- Que las autoridades universitarias apoyen y prioricen el proceso.
- Que se asegure la participación continua mediante un proceso reiterativo.
- Son precisas una dirección central e iniciativas surgidas de cada unidad.
- Desarrollar la confianza.
- Aceptarse las realidades políticas del entorno universitario para crear un ambiente adecuado que logre la impregnación mediante la comunicación.
- La planificación estratégica debe enfocarse bajo una base holística.
- Un plan de planificación estratégica debe incluir un programa de desarrollo de recursos humanos.
- Debe alcanzarse el consenso en cuanto a propósitos y metas del proceso planificador.

- El clima institucional y la disposición para realizar los cambios deben examinarse antes de iniciar el proceso de planificación estratégica.

Billing (1985), define la evaluación institucional como un intento de medir cómo se están cumpliendo las metas preestablecidas de una institución. Por tanto, la evaluación exige la definición previa y clara de cuáles son las metas que aquélla persigue, lo que, en sí mismo, es un problema ya que existen pocos acuerdos reales sobre las metas de las instituciones Educativas.

Esta predisposición a la evaluación corresponde a un cambio de orientación que ha pasado de una visión burocrática del sistema universitario a una visión más autónoma y orientada a métodos de mercado **(Hüfner y Rau, 1987),** lo que supone algo más que el estudio de la institución: la búsqueda del método para mejorarlo.

d) Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Esta teoría se refiere a la incidencia de cada una de las necesidades del ser humano sobre su conducta. Abraham Maslow quien planteó esta teoría determina cinco categorías básicas dentro de las necesidades del individuo. **(Maslow, 1943).**

Necesidades Fisiológicas.- Investiga las garantías de la existencia del individuo y la satisfacción de privaciones como: vestido, hambre, sueño, sed, entre otros.

Necesidades de Seguridad.- Busca la consecución de protección contra riesgos o amenazas sean reales o ficticios.

Necesidades Sociales o de Afiliación.- La búsqueda eterna del individuo de sentirse parte de una sociedad, o la necesidad de pareja, de amistad y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación de asociación.

Necesidades Psicológicas o del Ego.- Esta se refiere a la preocupación natural e innata por algo de autoestima. Abraham Maslow, manifiesta dos escenarios de necesidad de estima, una alta y la otra baja.

Necesidades de Autorrealización.- Esta se refiere al desarrollo total de un individuo al alcanzar un objetivo que llena expectativas propias del mismo.

Las necesidades están ordenadas desde la base hasta la cúspide de una

"pirámide", como lo demuestra la siguiente figura:

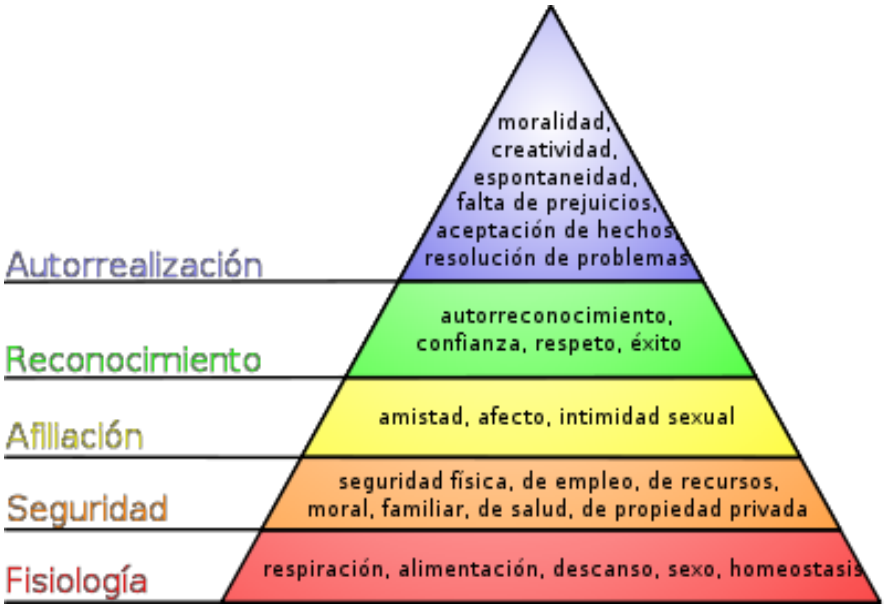


Figura 6. Modelo de Comportamiento Organizacional. (**Fuente:** *Hacia una psicología del ser.* Prentice Hall Hispanoamericana. 1ra ed. Maslow, A. 1943).

e) Teoría del Establecimiento de Metas de Locke

Recalca que las metas claras y específicas manejan un nivel de motivación eficaz en cada individuo, y como lo dice su nombre al establecerse una meta sea la organización o individual pero que signifique un esfuerzo por alcanzarla, es así que podemos plantear a estas metas como un incentivo para alcanzar los objetivos planteados, con respuestas diferentes en el caso de tener una meta difícil o imprecisa esta no funciona como motivadora ocurriendo lo contrario en condiciones inversas. La búsqueda de metas específicas y difíciles estimulan deseos de alcanzarlas ya que generan una motivación intrínseca del ser humano por lograr alcanzar un reto que orienta la conducta en un determinado camino y estimula la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se consigue dicha meta. **(Locke, 1968).**

La clave para un progreso es el verdadero manejo de procesos de realimentación con orientación hacia el alcance de los objetivos, en

coordinación con un compromiso con la meta, la eficacia personal, el tipo de tareas y la cultura organizacional.

2.1.6 Clima organizacional

a) Definición

"El Clima Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo." **(Jiménez, 2008-2009).**

Para **Dessler (1976)** la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de **Forehand y Gilmer (1964)** que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de **Halpin y Crofts (1962),** se plantea el clima organizacional como la "opinión" que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el "espirit" cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción. Existe un tercer enfoque que es el de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son **Litwin y**

Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

De acuerdo a los enfoques anteriormente planteados, **Dessler (1976),** sugiere que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja.

Álvarez (1995), define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Chiavenato (2000), menciona que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Por otra parte, **Watters et al. (citado en Dessler, 1976),** define el término como "las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura". Watters y sus colaboradores identificaron cinco factores globales del clima: la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante, y orientación centrada en el empleado.

Por su parte, **Likert y Gibson (1986),** plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

El clima organizacional para **García (2003),** representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Goncalves (1997), considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento. En el año **2000, Goncalves** expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

Las definiciones de clima organizacional explican que:

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

- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. **Goncalves (2000).**

Cabe mencionar también que **Onetto (2008),** nos dice que dentro de una institución no hay un único clima: Pueden existir diversas regiones climáticas en la misma escuela, e inclusive se pueden encontrar microclimas, por ejemplo en las aulas. Pero, como ocurre en los sistemas ambientales naturales, el aislamiento es imposible. Los climas interactúan y se "contagian". También es fácil darse cuenta de que existen diversas intensidades y capacidad de influencia.

De todos los conceptos sobre el clima organizacional, concordamos con **Palma, S. (2004),** quien define el término clima organizacional como "... Ia percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea."

b) Características

- El clima es una configuración particular de variables situacionales
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento. **(Taguiri, citado por Brunet, 2011).**

Brunet (2011), presenta las características propias del concepto de clima. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

"Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una empresa puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta."

Se hace evidente frente a este aspecto considerar no solo la importancia sino también la necesidad de analizar el clima organizacional al interior de una empresa, ya que si se tiene en cuenta lo anteriormente expuesto se hará notar que así como la personalidad que caracteriza a un individuo, el clima de una empresa determina en gran medida la efectividad de su imagen y la calidad de su productividad.

Para ser más preciso se pone de manifiesto un claro ejemplo de ello. Suponga que en una empresa de salud la prestación del servicio y atención al usuario no es satisfactoria para el cliente externo, se remitirá a pensar inmediatamente que las razones pueden ser varias: falta de capacitación al personal, negligencia en la prestación del servicio, una inadecuada selección del personal, políticas de calidad, por nombrar algunas razones, las cuales se consideran como causas y efectos de un clima no adecuado. Una de las dimensiones que mide el clima se relaciona con el desarrollo humano, esto es, capacitación y perfeccionamiento en el quehacer profesional; así mismo la selección del personal forma parte de este sistema, pues es desde allí donde se empieza a contar con personal altamente calificado y comprometido con dar lo mejor de sí y actuar en pro del buen funcionamiento de la organización.

Si se tiene en cuenta que estas dificultades influyen en el comportamiento de las personas en cuestión y en el éxito y productividad de una empresa, se hará necesaria una intervención y análisis del clima en tal empresa.

c) Habilidades a tener en cuenta

Según el autor **Pasik, R. (2004)**, "*existen determinadas habilidades que deben tener las personas que conforman un determinado equipo de trabajo, por ejemplo*":

Habilidad de atención y escucha: No basta con escuchar a los demás, también hay que demostrar atención, es decir, manifestar interés en lo que nos plantean. La conexión debe darse con oídos y vista. Estar con la completa intensión de comprender lo que nos comunican.

Habilidad del respeto: Se tiende a confundir el respeto con la obediencia ante una autoridad. El respeto constituye también un gesto de disposición a escuchar, de hacerle saber a los demás que nos importa conocer opiniones distintas, responder a las necesidades comunicacionales de otros, saber aceptar las críticas positivas o negativas y tomarlas como constructivas.

Habilidad de la concreción o especificación: Al hablar debemos ser más específicos y no plantear todo en forma tan genérica como con un: "siempre haces esto". Lo correcto sería detallar la situación exacta en que la otra persona se equivocó y no acudir al "siempre" y al "esto" que por lo demás, conlleva a confrontaciones innecesarias. Situación reiterativa también al responder con preguntas. Por ejemplo. Mientras uno pregunta: ¿Tú sabes si estos presupuestos se evaluarán hasta mañana para discutirlo con el resto?, el otro responde: ¿Por qué? Definitivamente, ese tipo de eventualidades origina discusiones o el término de una conversación.

Habilidad de la empatía: Poder de entenderse con otra persona y tener cierta afinidad.

Habilidad de la genuidad: Característica innata de los niños, los cuales, la van perdiendo a medida que van creciendo y socializándose. Así como su nombre lo indica, se trata de ser genuinos, auténticos, pero no impulsivos, o sea, hay que pensar antes de hablar.

Habilidad de la inmediatez: Comunicación abierta y directa con el resto.

Habilidad de la confrontación: No constituye agredir verbalmente a otra persona, sino procurar llegar a un acuerdo en aspectos en que discrepen.

d) Relación con otros conceptos.

Satisfacción

"El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado.

En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional". **(Zuluaga, M. y Giraldo, M., 2001).**

Según **Larouche y Delorme (2011)** la satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de empleo.

Numerosos investigadores han demostrado que existe una relación entre el clima y la satisfacción. Así, **Forehand y Gilmer, 1964 (citado por Brunet, 2011**), demostró que el ambiente organizacional subyacente en las condiciones de trabajo de los investigadores científicos tienen un efecto sobre su satisfacción y su productividad. Éstos están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad. En consecuencia, la satisfacción varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional. Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

- Las características de las relaciones 'interpersonales entre los miembros de la organización;
- La cohesión del grupo de trabajo;
- El grado de implicación en la tarea y;
- El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

Por ello a pesar de la relación entre ambos conceptos, es conveniente diferenciarlos; si bien por ejemplo una buena percepción del clima tiende a generar mayor satisfacción, los instrumentos que se usen para su medición deben diferenciarlos.

Motivación

Chiavenato (2011), es explícito en este punto, considerando que "el concepto de motivación -nivel individual- conduce al de clima organizacional -nivel de la

organización-. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas"

"La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas." **(National Association for Mental Healt, Mental Healt, citado por Chiavenato, 2011).**

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las demás personas.
3. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.).

"EL concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

1. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento". **(Litwin, 1971, citado por Chiavenato, 2011).**

"Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo está. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo pero que su nivel productivo sea bajo; en cada uno de los casos hay desajustes que corregir. Así que, si bien el Clima Organizacional no es la causa si índice en ella, en el sentido de que si existe un clima positivo, determinantes de la productividad como la motivación, logran afectar a los empleados de forma más efectiva y en consecuencia su productividad. Por ello, si el clima organizacional es negativo se puede estar desperdiciando una mejor productividad." **(Toro, F. Citado por: Zuluaga, M., Giraldo, G. 2001).**

e) Medición

Para realizar una medición del clima organizacional debemos conocer las dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones, así tenemos:

Pritchard y Karasick (Citado por Brunet, 1997), desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Litwin y Stringer (Citado por Brunet, 1997), resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Bowers y Taylor (Citado por Brunet, 1997), en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados

de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet (1997), afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

McGregor (1960), enfatizó el rol del directivo en la creación de lo que denominó clima directivo. Basó el clima en la relación existente entre el líder y sus subordinados (confianza, participación, apoyo…) Los directivos transmiten sus creencias sobre las personas (subordinados) a través de su comportamiento, y es su comportamiento el que refleja (a) sus actitudes hacia las personas y (b) crea el clima en el que se relacionan. **McGregor** y **Schein (1960)**, propusieron un modelo de medición del clima organizacional que comprende once (11) dimensiones, estas son: Grado de Confianza Mutua entre los miembros de la Organización, Grado de Comunicación, Grado de Apoyo Mutuo, Grado de Comprensión e Identificación con los Objetivos y Metas de la organización, Manejo eficiente de los Conflictos Internos, Utilización adecuada de las Capacidades de las personas al interior de la

Organización, Métodos de Control, Estilo de Liderazgo, Grado de Participación, Recompensas, Creatividad y Desarrollo Profesional.

Likert (Citado por Brunet, 1997), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Toro, F (1992-1996), después de realizar diversos estudios sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.

f) Dimensiones

Las dimensiones precisadas por los diversos autores en sus respectivos instrumentos varían de uno a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la evaluación del clima organizacional. Para la presente investigación, nos vamos a ceñir sobre lo mencionado por **Quevedo (2006)**, donde menciona que *"el clima organizacional contempla las*

siguientes dimensiones: Relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y, valores colectivos".

A continuación se describen las dimensiones que se trabajará en la presente investigación, como son: Estilo de dirección, sentido de pertenencia, relaciones interpersonales y valores colectivos.

- **Estilo de dirección**

  Según **Quevedo (2006)**, dice que *"es el grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores"*. Los estilos de Dirección según **Goleman (1999)**, son: coercitivo, orientativo, afiliativo, participativo, imitativo y capacitador.

  - **Estilo de dirección coercitivo**. Transmite mensajes, instrucciones y órdenes concretas, su lema es: "Haz lo que te digo", funciona bien en momentos de crisis o con empleados problemáticos.

    Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas siendo incapaz de actuar por su propia iniciativa, no se sienten dueños de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos.

    También tiene muchos efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño laboral son motivados por algo más, aparte del dinero que reciben por su salario - buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo corroe tal orgullo. Finalmente el estilo, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso, y deja a las personas ajenas a su propio trabajo laboral

  - **Estilo de dirección orientativo.** Transmite su visión del trabajo, su lema es: "Ven conmigo", funciona cuando los cambios requieren una nueva

visión o es necesaria una dirección clara.

Es el estilo de dirección mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El estilo de dirección orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa. Un líder orientativo, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino. Los líderes orientativos, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.

- **Estilo de dirección afiliativo**. Incrementa las relaciones entre los empleados: transforman los grupos en equipos, su lema es: “Las personas primero”, funciona en cualquier situación.

  Este estilo de dirección gira en torno de las personas quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. Enfatiza que la relación entre los empleados sea de lo más armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad. El estilo afiliativo, aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud.

- **El estilo de dirección participativo**. Pide opinión a los trabajadores, su lema es: “¿Cuál es tu opinión?”, funciona para conseguir que los empleados aporten lo mejor de sí mismos.

  El estilo de dirección participativo, obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo.

Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad.

- **Estilo de dirección imitativo**. Obliga a los demás a trabajar como él, su lema es: "Haz como yo", funciona con equipos muy experimentados y motivados, su impacto suele ser negativo.

  En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El estilo de dirección imitativo fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas, los irá reemplazando paulatinamente, con personas mucho más capaces.

- **Estilo de dirección capacitador o formador de colaboradores**. Desarrolla personas para el futuro, su lema es: "inténtalo", funciona con el personal fundamental, para que firme un "contrato psicológico" con la empresa.

  Este estilo de dirección ayuda notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Anima a los empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayuda a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establece acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación. Este estilo de dirección está dispuesta a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero.

- **Sentido de pertenencia**

De acuerdo con **Quevedo (2006)**, "es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas". Según **Cuesta (2006)**, "el sentido de

pertenencia es una actitud de amor ideal y de apego de alguien al lugar en que trabaja, estudia o reside". Cuando el líder alimenta en su organización, un espíritu de compañerismo y compenetración entre sus miembros, más que brindarles una motivación a mantener relaciones interpersonales, está brindándoles un sentido de pertenencia. Esta pertenencia, es para solidarizar las relaciones, tanto el líder siente que su personal le pertenece, como el personal se siente identificado con el líder, y a su vez, todos se sienten identificados con su organización. El sentido de pertenencia, es el elemento principal, que le permite al equipo de trabajo, consolidar relaciones interpersonales, como si fueran una familia. A menudo es un tanto difícil, pero esto puede conseguirse con esfuerzo, perseverancia y astucia, al momento de consolidar los equipos. Hay personas que dentro de la organización, mantienen conductas hostiles, como producto de que no se sienten identificados, ni recibidos dentro de la organización, pero consecuentemente cambian su conducta cuando se les motiva a sentirse parte del equipo, parte de la organización y parte de una gran familia. Incluso hay personas que se sienten más augusto en el lugar del trabajo, que en sus propios hogares, esto viene dado, conforme a los estímulos, que recibe en el trabajo y a las relaciones interpersonales, que ha logrado intercambiar en él.

- **Relaciones interpersonales**

Según **Quevedo (2006)**, "es el grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas". **Marroquín y Villa (1995)**, afirma que "la comunicación interpersonal es no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos. Si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazará su calidad de vida". Por otra parte, **Monjas (1999)**, menciona que "las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo". Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En

contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida. Las relaciones interpersonales son parte esencial de la vida de las personas y representan uno de los aspectos más significativos de la vida de las personas. A través de las relaciones interpersonales intercambiamos formas de ver la vida; también compartimos necesidades, intereses y afectos. Las relaciones interpersonales son una oportunidad para acercarnos a otras experiencias y valores, así como para ampliar nuestros conocimientos. Cuando nos relacionamos con los demás esperamos reciprocidad, esto quiere decir que deseamos dar; pero también recibir, escuchar y ser escuchados, comprender y ser comprendidos.

- **Valores colectivos**

Quevedo (2006), refiere que "es el grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto". Y según **Estrada (2006)**, "el valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones". Para **Cadena (2003)**, "los valores, forman parte de los objetos, acciones y actitudes que el ser humano persigue por considerarlos valiosos". Mientras según **Sánchez (2001)**, los valores son "las propiedades funcionales de objetos, procesos o fenómenos que tienen una significación positiva para la dignidad humana."

Uno de los valores primordiales en las organizaciones es el respeto. Según **Naranjo (2007)**, "el respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra, aunque según nosotros está equivocado, pero quien puede asegurarlo porque para nosotros; está bien los que están de acuerdo con nosotros, sino lo están; creemos que ellos están mal, en su forma de pensar, pero quien asegura que nosotros somos los portadores de la verdad, hay que aprender a respetar y aceptar la forma de ser y pensar de los demás".

La responsabilidad, es otro de los valores que orienta las acciones de los empleados en una institución. Para **Morales (2008)**, "*la responsabilidad en su nivel más elemental es cumplir con lo que se ha comprometido. Ser responsable es asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones*".

La cooperación es uno de los valores fundamentales en las organizaciones que enfatizan el trabajo en equipo. La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes. El objetivo constante de la cooperación es el beneficio mutuo en las interrelaciones humanas; se fundamenta en el principio del respeto mutuo. El valor, la consideración, el cuidado y la participación proporcionan un fundamento a partir del cual puede desarrollarse el proceso de la cooperación. La cooperación es posible cuando hay facilidad, no pesadez. Ser fácil significa ser sincero y de espíritu generoso. Tal generosidad le hace a uno digno de recibir la cooperación de todos. Si uno tiene fe y confianza en los demás, eso, en retorno, construye la fe y confianza en ellos. Tales sentimientos producen un ambiente de enriquecimiento, respeto, apoyo y solidaridad.

2.1.7 Teorías que sustentan al clima organizacional

a) Teoría de la cultura organizacional de Shein

Shein (1988), establece que la cultura de toda organización está compuesta por dos niveles esenciales, que son: (a) el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es y (b) el nivel implícito de la misma. El modelo presentado por Shein, demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos mayor posibilidad de éxito tendrá la Institución. Sin embargo, el éxito en las organizaciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia. Los factores citados constituyen según **Armstrong (1982)** "... los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia".

La cultura organizacional según **Shein (citado por Armstrong, 1982)**, es aprendida por los miembros de la organización; establece que dicho aprendizaje se da de dos formas:

- Modelo de Trauma: En el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa, y
- Modelo de Refuerzo positivo: En el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

Esa cultura Organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional; esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización.

Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados ellas son:

- Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.
- Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores.
- Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios.

Una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." **(Armstrong, 1982: 16)**. Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

Vargas, L. (2009), precisa que resulta una inquietud para muchos gerentes llevar a cabo un proceso de gerencia en torno a la cultura de la organización; para ello es indispensable trazarse un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como:

- Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración;
- Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos;
- Analizar el clima organizacional;
- Analizar el estilo de gerencia,
- Planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

Este tipo de programas permiten a los gestores o directivos junto con sus asesores, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos. De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos; los cambios en una organización pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio. En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización. De la internalización de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello redundará en el personal generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

b) Teoría del clima organizacional de Likert

Likert (1969), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Por su parte **Brunet (2011),** nos dice que Likert es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos.

La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima.

Así como con las teorías de motivación "…hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional." **(Brunet, 2011).**

c) Teoría de los sistemas de Likert

Para **Brunet (2011),** el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.

4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración; reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la administración que pueden también agregar nuevos componentes. 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables intermediarias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales**.** Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación de estas variables y la interacción que entre ellas se da determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, que a su vez se subdividen. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Dessler (citado por Orbegoso, 2008) (…) El clima, al ser estudiado como variable independiente o causal, se ha comprobado que afecta la motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal. Considerado como variable interpuesta, el clima media entre un liderazgo específico y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los empleados. Enfocado como variable dependiente, la evidencia empírica prueba que factores como el estilo de liderazgo o la estructura organizacional lo influyen significativamente.

Clima de tipo autoritario

Sistema I – Autoritarismo explotador

Brunet (2011) En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene la confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanecen en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. (…). Este tipo de clima presenta un ambiente estable en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de sus instrucciones específicas.

Sistema II – Autoritarismo paternalista

Brunet (2011), El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. La recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedio e inferiores. (…), dando la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo

Sistema III – Consultivo

Brunet (2011) La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se tratan también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinados y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. (…). Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar.

Sistema IV – Participación en grupo

Brunet (2011) En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control y con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. (…). En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Owens, (citado por Brunet 2011) presenta con detalle las características de cada uno de estos climas. Así, cuanto más cerca esté el clima de una organización del clima IV, o de participación en grupo, mejores son las relaciones entre la dirección

y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas serán menos buenas. La teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado mencionados por varios investigadores con respeto a los climas que existen dentro de una organización. En efecto, un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también muy privativas de este tipo de clima.

Brunet (2011) En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto.

Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías de la motivación que estipulan que la participación motivan a las gentes a trabajar. Parece admitido que toda organización que emplea métodos que aseguren simultáneamente la realización de sus fines y las aspiraciones propias de cada uno de sus miembros, tiene un rendimiento superior.

Es así como la productividad, la satisfacción, el ausentismo, las tasas de rotación y el rendimiento de los empleados, son resultados propios de la organización que influyen sobre la percepción del clima. En efecto, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre variables causales, intermediarias y finales las cuales permiten identificar y determinar diferentes tipos de clima, que a su vez permiten hacer una representación concreta y dinámica de los diversos y posibles climas dentro de una organización.

Pfeffer, J. Se considera que entre el 50 al 70% del clima de la organización depende de sus líderes. Los gerentes pueden influenciar en forma directa la habilidad de sus empleados de sobresalir si logran alinear su estilo de liderazgo/ dirección con las demandas específicas de la situación en la que se encuentran y las personas con las que trabajan. Si esto está fuera de sintonía los esfuerzos no sirven.

En las organizaciones el clima laboral es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde la gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos, así poder alcanzar cualquier meta. **(Chiavenato, 2007).** "El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en ésta, ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para lograr los objetivos más osados; es fácil advertir a las personas por el estado de ánimo y la autoestima reflejada en la personalidad en qué tipo de empresa trabaja, posiblemente si procede de una organización cuyo clima laboral es saludable, gozará de buena salud anímica y mental, será más positivo, optimista de la vida y de las personas, será más tolerante a las adversidades, estará presto a colaborar y ayudar a la gente, se sentirá más seguro de sí mismo, sentirá que su organización lo engrandece, si procede de una organización cuyo clima laboral es disfuncional, posiblemente puede ser más irascible, amargado, con poca tolerancia, se sentirá frustrado, intolerante, predispuesto a enfermedades psicosomáticas." **(Marroquín, S. y Pérez, L. 2011).**

2.2. Definición de términos básicos

a) Gestión educativa

"Conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático." **(Pozner, 2000).**

b) Liderazgo

Schmelkes (1995), "el director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director debe sentirse

responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, desempeña un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia; es decir, es un animador de la comunidad escolar".

c) Dirección

"Acción y efecto de dirigir. Tendencia de algo inmaterial hacia determinados fines. Conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, un establecimiento, una explotación, etc." **(Microsoft Encarta, 2009. 1993-2008).**

d) Director

Encargado de dirigir la resignificación del PEI con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa, responder por la calidad de la prestación del servicio, presidir los consejos directivo y académico, coordinar los demás órganos del gobierno escolar, además de formular y dirigir la ejecución de los planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad." **(Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2008).**

e) Clima organizacional

"Es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos." **(Goncalves, 2000).**

f) Gestión con liderazgo directivo

La gestión con liderazgo directivo es un "…conjunto de acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático. **(IIPE, 2000).**

CAPÍTULO III
MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Sistema de hipótesis

Hipótesis de investigación

H_1 Si aplicamos la gestión con liderazgo directivo; entonces, se mejorará significativamente el clima organizacional de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja.

H_0 Si aplicamos la gestión con liderazgo directivo; entonces, no se mejorará significativamente el clima organizacional de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja.

3.2. Sistema de variables

a) Variable independiente: Gestión con liderazgo directivo

- **Definición conceptual.** "…conjunto de acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático. **(IIPE, 2000).**

b) Variable dependiente: Clima organizacional

- **Definición conceptual.** "Es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos." **(Goncalves, 2000).**

c) Operacionalización de las variables

Se ha optado por los modelos de **Dyer, William y de Quevedo, A. J.** respectivamente.

VARIABLE INDEPEND.	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES		INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	VALOR FINAL
Gestión con liderazgo directivo	Es un "Conjunto de acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático" **(IIPE, 2000).**	La gestión con liderazgo directivo tiene las siguientes dimensiones: Planificación, ejecución y evaluación.	Planificación		Diseño del programa de capacitación sobre gestión con liderazgo directivo	Nominal	Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo, Muy Malo
					Elaboración y entrega del manual autoinstructivo y guía del participante		
			Ejecución	Taller 1: Establecer direcciones	Direccionamiento y horizonte institucional compartido	Nominal	
					Gobierno escolar		
					Expectativas de alto desempeño		
				Taller 2: Rediseñar la organización	Reestructuración de la Institución		
					Construye una cultura colaborativa		
					Construye una relación productiva con la familia y comunidad		
					Conexión de la escuela con el entorno social		
				Taller 3: Desarrollar personas	Estimulación intelectual		
					Atención y apoyo individual a los trabajadores		
					Entrega de un prototipo pertinente		
				Taller 4: Gestionar la instrucción	Dotación de personal		
					Provee apoyo para la instrucción		
					Monitoreo		
					Evita distracción del personal		
			Evaluación		Inicio	Nominal	
					Proceso		
					Salida		
VARIABLE DEPEND.	**DEFINICIÓN CONCEPTUAL**	**DEFINICIÓN OPERACIONAL**	**DIMENSIONES**		**INDICADORES**	**ESCALA DE MEDICIÓN**	**VALOR FINAL**
Clima Organizacional	"Es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos." **Goncalves (2000).**	El clima organizacional tiene las siguientes dimensiones: Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Relaciones interpersonales y Valores colectivos.	Estilo de dirección		Calidad humana	Nominal	Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo, Muy Malo
					Orientación y acompañamiento		
					Potencia el talento y el crecimiento profesional		
					Apoyo a los subordinados		
					Estimula las acciones positivas.		
			Sentido de pertenencia		Orgulloso del trabajo y de la Institución	Nominal	
					Nivel de compromiso		
					Desarrolla compañerismo desinteresado		
			Relaciones interpersonales		Relaciones interpersonales en un marco de valores	Nominal	
					Actitudes pertinentes		
					Comunicación interna clara, precisa y fluida		
					Capacidad de escucha y compartición de ideas		
			Valores colectivos		Felicitación personal	Nominal	
					Respeta las opiniones divergentes		
					Busca el cooperativismo		
					Ejemplifica con sus actos		
					Justicia en el trato y tareas encomendadas		

Escala de medición

Valoración cualitativa	Valoración cuantitativa
Clima organizacional **Bueno**	126 – 170
Clima organizacional **Regular**	80 – 125
Clima organizacional **Malo**	34 - 79

3.3. Tipo de método de la investigación

El estudio corresponde al tipo de investigación aplicada, porque se busca a través de la presente investigación conocer para: actuar, modificar y mejorar el clima organizacional, teniendo en cuenta la aplicación inmediata de la investigación a una realidad circunstancial. La investigación a realizar pertenece al nivel experimental porque se manipuló la variable independiente para ver su efecto en la variable dependiente en una situación de control.

3.4. Diseño de la investigación

El diseño investigación es el establecido por **Hernández, Fernández y Baptista (1996)**, que es el denominado "Diseño con pre prueba – post prueba con un solo grupo" que pertenece a los diseños pre experimentales. El diagrama es como sigue:

G.E. $\mathbf{O_1}$ **X** $\mathbf{O_2}$

Donde:

G.E. = Grupo de estudio

O_1 = Información de la pre prueba del grupo

O_2 = Información de la post prueba del grupo

X = Gestión con liderazgo directivo.

3.5. Población y muestra

Población

La población en la cual se ejecutó la presente investigación, estuvo conformado por los trabajadores de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja (conformada por 30 trabajadores).

Muestra

La muestra seleccionada para la presente investigación fue equivalente a la población, seleccionados según el muestreo no probabilístico, sin norma o accidental. Conformado por todos los docentes de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja. Haciendo un total de 30, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

Docentes y administrativos	Varones	Mujeres	Total
	17	13	30

3.6. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas empleadas en el presente estudio fueron:

- La Experimentación; debido a que en nuestro trabajo se manipulará deliberadamente la variable independiente: Gestión con liderazgo directivo, la cual permitirá analizar las consecuencias de esa manipulación sobre la variable dependiente: clima organizacional, dentro de una situación controlada por el investigador.
- Encuesta; con la finalidad de realizar evaluaciones para conocer el grado de eficiencia de la Gestión con liderazgo directivo. a través de la Guía de encuesta Pre y Post – aplicación en el grupo de estudio, para medir el clima organizacional en sus cuatro dimensiones.
- Análisis de los datos: después de la aplicación del instrumento a los trabajadores de la I.E. Primaria y Secundaria N° 00108 del centro poblado de Aguas Verdes, distrito de Pardo Miguel, Rioja, para determinar el mejoramiento del clima organizacional.

Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron:

- **Guía de encuesta:** Tomado antes del inicio y al final de la capacitación para validar la gestión con liderazgo directivo (Ver Anexo Nº 1). Los datos que se recolecten serán sobre la mejora del clima organizacional de la I. E. Nº 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja.

- **Programa de Capacitación:** Aplicado al grupo en estudio, después de haber aplicado el Pre test, basado en un programa en la modalidad presencial y a distancia, con una duración de 150 horas. (Ver Anexo N° 4).
- **Guía del participante:** Que detalla la metodología del proceso de interacción entre el facilitador y agentes educativos en el proceso de la capacitación continua. (Ver Anexo N° 5).

3.7. Tratamiento estadístico e interpretación de resultados

Se hizo uso de la estadística inferencial para la contrastación de las hipótesis, mediante el siguiente tratamiento estadístico:

a) Formulación de hipótesis estadística:

H_o: $\mu_1 = \mu_2$

H_1: $\mu_1 < \mu_2$

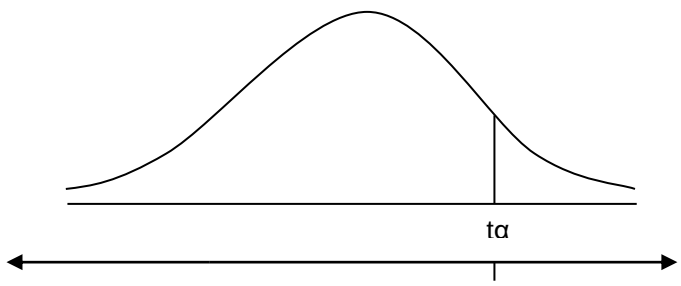
Donde H_o supone la igualdad en el Clima organizacional logrados por los trabajadores del grupo en estudio evaluados mediante los test. En contraste, H_1 supone que los trabajadores del grupo en estudio evidencian un mayor logro en el mejoramiento del Clima organizacional en el post test respecto al pre test.

b) Se asignó un nivel de confianza del 95%; es decir, la investigación contempló un 5% de error estadístico.

c) Por tratarse de una diferencia de poblaciones para muestras pequeñas, se aplicó la prueba de student (t), cuyo estadístico de contraste es el siguiente:

$$t_c = \frac{\overline{x_1} - \overline{x_2}}{\sqrt{\frac{s_1^2 + s_2^2}{n}}} \qquad \text{Con } \alpha = 95\%$$

d) Se tomó la decisión estadística según los siguientes criterios:



Región de aceptación Región de rechazo

Si tc> tα, entonces se rechaza la hipótesis nula (aceptamos H_1), lo cual implica que la Gestión con liderazgo directivo ha mejorado significativamente el Clima organizacional.

Si tc< tα, entonces se acepta la hipótesis nula (rechazamos H_1), lo cual implica que la Gestión con liderazgo directivo no ha mejorado significativamente el Clima organizacional; además se hizo uso de la estadística descriptiva, mediante el cálculo de promedios y varianzas, las mismas que servirán para determinar los puntajes promedios obtenidos por los trabajadores de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja. Estos estadígrafos también se usó para contrastar la hipótesis dado que la distribución de *Student* requiere para su cálculo.

El análisis e interpretación de los datos se hizo de acuerdo a los antecedentes de la investigación y a las teorías que la sustentan.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados obtenidos:

Tabla 1

Nivel de clima organizacional de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo

Niveles		Total			
		Preprueba		Posprueba	
		Fi	%	Fi	%
Clima organizacional bueno	126 – 170	3	10.00	27	90.00
Clima organizacional regular	80 – 125	23	76.67	3	10.00
Clima organizacional malo	34 – 79	4	13.33	0	0.00
Total		30	100	30	100

Fuente: Datos procesados por el autor.

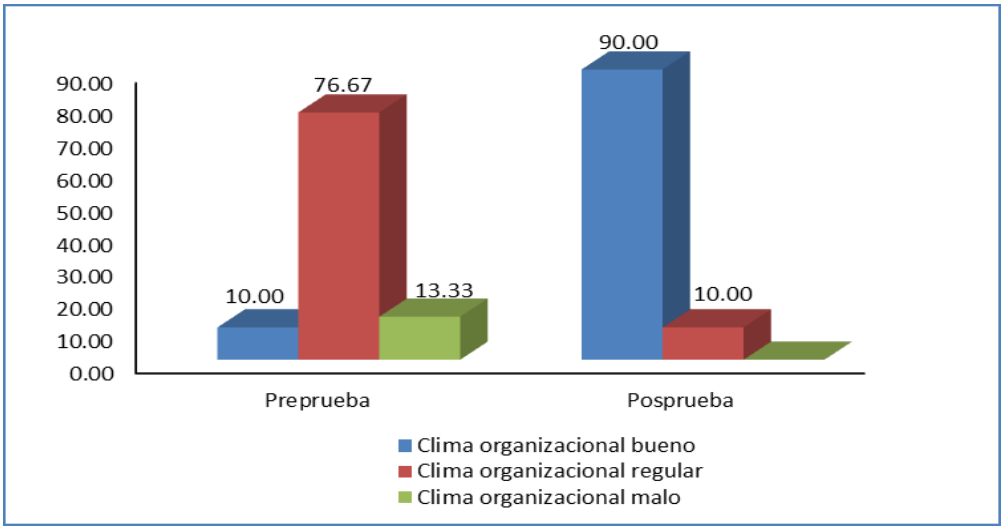


Gráfico 1: Nivel de clima organizacional de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo. (Fuente: Tabla 1.)

Antes de aplicar la gestión con liderazgo directivo, el mayor porcentaje, representado por el 76.67%, percibió un clima organizacional regular. Después de aplicar la gestión del liderazgo directivo, el mayor porcentaje, representado por el 90.00%, percibió un clima organizacional bueno. Estos datos evidencian que la aplicación la gestión con liderazgo directivo ha desarrollado el clima organizacional de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo.

Tabla 2

Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en el clima organizacional de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo.

Mediciones	**Hipótesis**	**Valor calculado**	**Valor tabulado Gl=n-1** $\alpha = 5\%$	**Decisión**
O_1 - O_2	$H_0 : \mu_D = 0$ $H_1 : \mu_D < 0$	**- 13.76**	**1,699**	**Rechaza H_0**

Fuente: Datos procesados con la t Student.

.

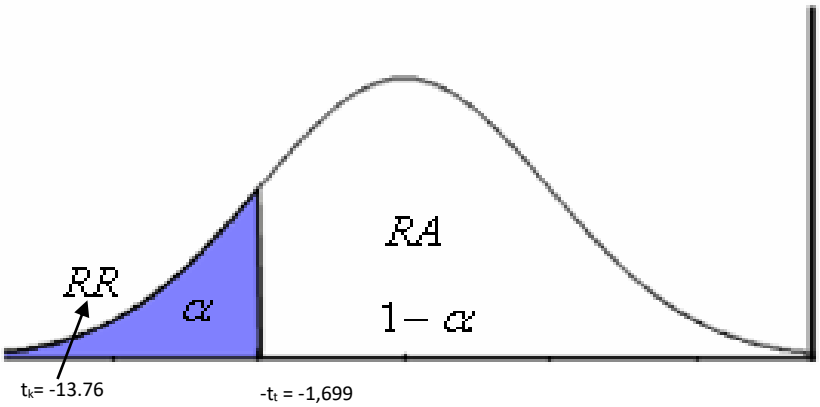


Gráfico 2: Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en el clima organizacional de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo

El análisis para el estudio de diseño preexperimental con mediciones antes y después, corresponde a la medición (O_1 - O_2), de la prueba de diferencia entre dos medias con observaciones apareadas. El valor calculado (-13.76) es menor al valor tabulado (-1,699), en la prueba unilateral de cola a la izquierda, ubicándose en la región de rechazo. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, es corroborada la hipótesis alterna, es decir, la aplicación de la gestión con liderazgo directivo mejora significativamente el clima organizacional de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja.

Tabla 3

Nivel de estilo de dirección de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo

Niveles		**Total**			
		Preprueba		**Posprueba**	
		Fi	%	Fi	%
Estilo de dirección bueno	38 – 50	4	13.33	25	83.33
Estilo de dirección regular	24 – 37	22	73.33	5	16.67
Estilo de dirección malo	10 – 23	4	13.33	0	0.00
Total		30	100	30	100

Fuente: Datos procesados por el autor.

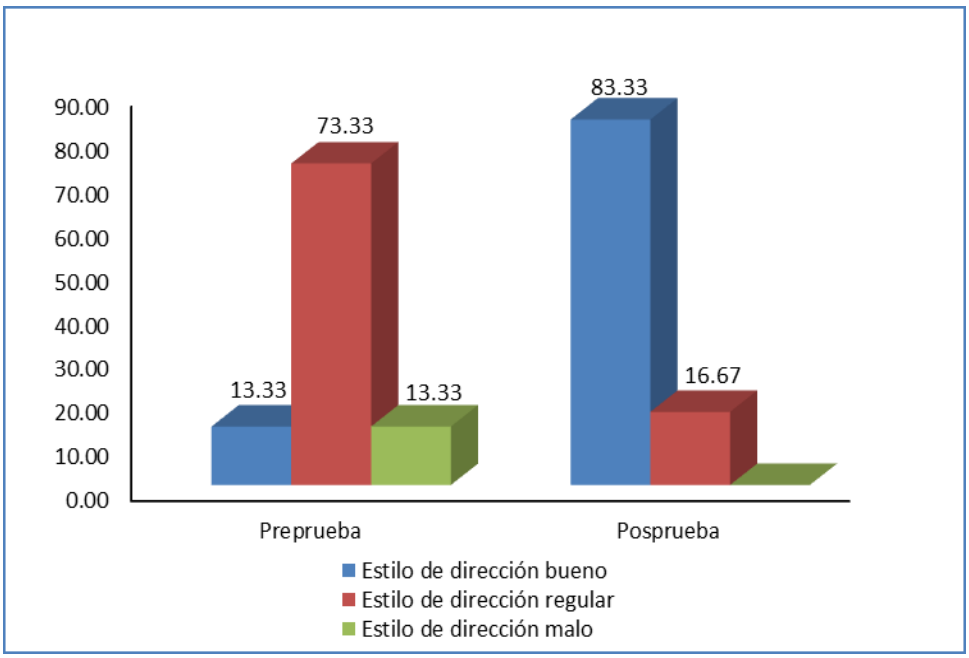


Gráfico 3: Nivel de estilo de dirección de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo. (Fuente: Tabla 3).

Antes de aplicar la gestión con liderazgo directivo, el mayor porcentaje, representado por el 73.33%, percibió un estilo de dirección regular. Después de aplicar la gestión del liderazgo directivo, el mayor porcentaje, representado por el 83.33%, percibió un estilo de dirección bueno. Estos datos evidencian que la aplicación la gestión con liderazgo directivo ha desarrollado el estilo de dirección de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo.

Tabla 4

Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en el estilo de dirección de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo.

Mediciones	**Hipótesis**	**Valor calculado**	**Valor tabulado Gl=n-1** $\alpha = 5\%$	**Decisión**
O_1 - O_2	$H_0 : \mu_D = 0$ $H_1 : \mu_D < 0$	**- 8.24**	**1,699**	**Rechaza H_0**

Fuente: Datos procesados con la t Student.

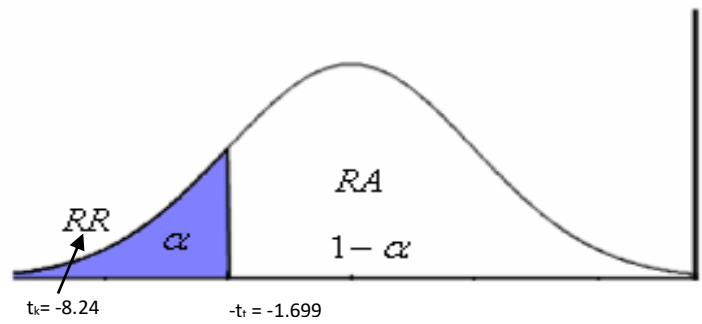


Gráfico 4: Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en el estilo de dirección de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo. (Fuente: Tabla 4).

El análisis para el estudio de diseño preexperimental con mediciones antes y después, corresponde a la medición (O_1 - O_2), de la prueba de diferencia entre dos medias con observaciones apareadas. El valor calculado (-8.24) es menor al valor tabulado (-1,699), en la prueba unilateral de cola a la izquierda, ubicándose en la región de rechazo. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, es corroborada la hipótesis alterna, es decir, la aplicación de la gestión con liderazgo directivo mejora significativamente el estilo de dirección de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja.

Tabla 5

Nivel de sentido de pertenencia de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo

Niveles		**Total**			
		Preprueba		**Posprueba**	
		Fi	%	Fi	%
Sentido de pertenencia bueno	23 – 30	4	13.33	25	83.33
Sentido de pertenencia regular	15 – 22	21	70.00	5	16.67
Sentido de pertenencia malo	6 – 14	5	16.67	0	0.00
Total		30	100	30	100

Fuente: Datos procesados por el autor.

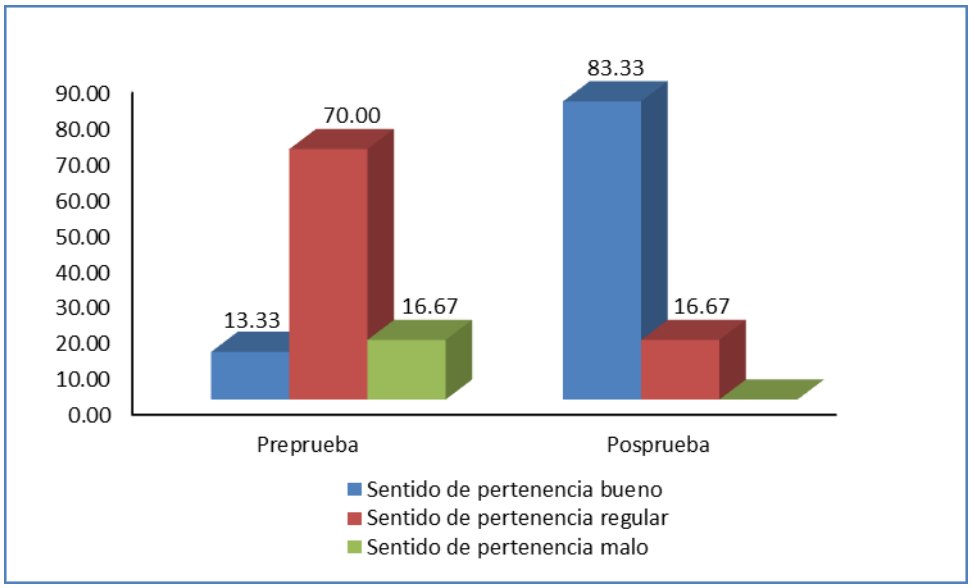


Gráfico N° 5: Nivel de sentido de pertenencia de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo. (Fuente: Tabla 5).

Antes de aplicar la gestión con liderazgo directivo, el mayor porcentaje, representado por el 70.00%, percibió un sentido de pertenencia regular. Después de aplicar la gestión del liderazgo directivo, el mayor porcentaje, representado por el 83.33%, percibió un sentido de pertenencia bueno. Estos datos evidencian que la aplicación la gestión con liderazgo directivo ha desarrollado el sentido de pertenencia de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo.

Tabla 6

Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en el sentido de pertenencia de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo.

Mediciones	Hipótesis	Valor calculado	Valor tabulado Gl=n-1 $\alpha = 5\%$	Decisión
O_1 - O_2	$H_0 : \mu_D = 0$ $H_1 : \mu_D < 0$	**- 11.60**	**1,699**	**Rechaza H_0**

Fuente: Datos procesados con la t Student.

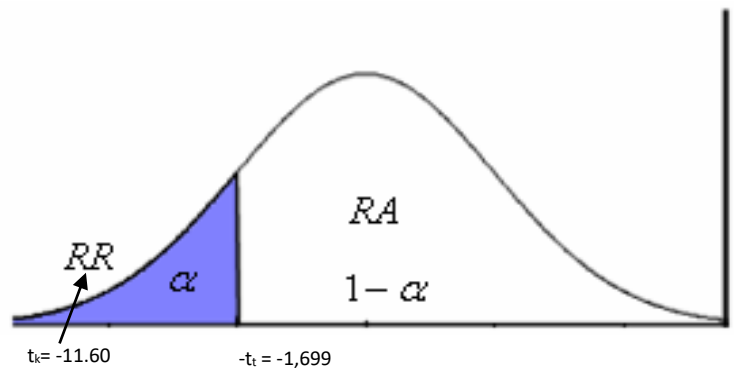


Gráfico 6: Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en el sentido de pertenencia de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo. (Fuente: Tabla 6)

El análisis para el estudio de diseño preexperimental con mediciones antes y después, corresponde a la medición (O_1 - O_2), de la prueba de diferencia entre dos medias con observaciones apareadas. El valor calculado (-11.60) es menor al valor tabulado (-1,699), en la prueba unilateral de cola a la izquierda, ubicándose en la región de rechazo. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, es corroborada la hipótesis alterna, es decir, la aplicación de la gestión con liderazgo directivo mejora significativamente el sentido de pertenencia de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja.

Tabla 7

Nivel de relaciones interpersonales de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo

Niveles		**Total**			
		Preprueba		**Posprueba**	
		Fi	%	Fi	%
Relaciones interpersonales bueno	30 – 40	3	10.00	25	83.33
Relaciones interpersonales regular	19 – 29	25	83.33	5	16.67
Relaciones interpersonales malo	8 – 18	2	6.67	0	0.00
Total		30	100	30	100

Fuente: Datos procesados por el autor.

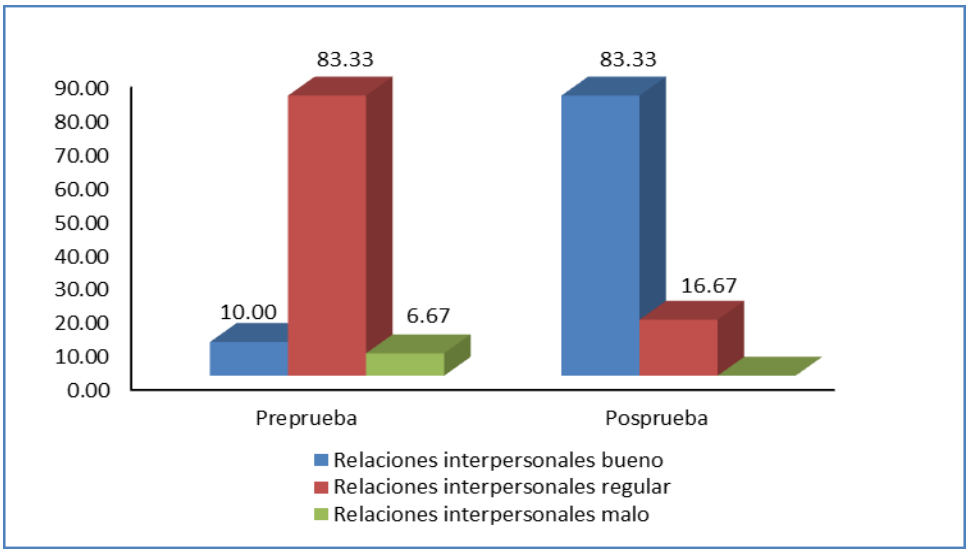


Gráfico 7: Nivel de relaciones interpersonales de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo. (Fuente: Tabla 7).

Antes de aplicar la gestión con liderazgo directivo, el mayor porcentaje, representado por el 83.33%, percibió a las relaciones interpersonales en un nivel regular. Después de aplicar la gestión del liderazgo directivo, el mayor porcentaje, representado por el 83.33%, percibió a las relaciones interpersonales en un nivel bueno. Estos datos evidencian que la aplicación la gestión con liderazgo directivo ha desarrollado las relaciones interpersonales de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo.

Tabla 8

Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en las relaciones interpersonales de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo.

Mediciones	**Hipótesis**	**Valor calculado**	**Valor tabulado Gl=n-1** $\alpha = 5\%$	**Decisión**
O_1 - O_2	$H_0 : \mu_D = 0$ $H_1 : \mu_D < 0$	**- 8.31**	**1,699**	**Rechaza H_0**

Fuente: Datos procesados con la *t Student*.

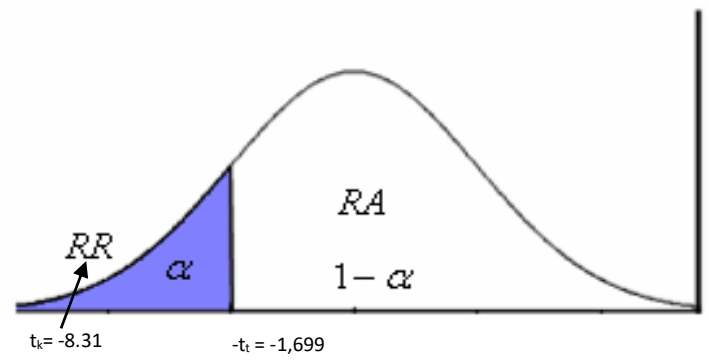


Gráfico 8: Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en las relaciones interpersonales de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo.

El análisis para el estudio de diseño preexperimental con mediciones antes y después, corresponde a la medición (O_1 - O_2), de la prueba de diferencia entre dos medias con observaciones apareadas. El valor calculado (-8.31) es menor al valor tabulado (-1,699), en la prueba unilateral de cola a la izquierda, ubicándose en la región de rechazo. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, es corroborada la hipótesis alterna, es decir, la aplicación de la gestión con liderazgo directivo mejora significativamente las relaciones interpersonales de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja.

Tabla 9

Nivel de valores colectivos de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo

Niveles		**Total**			
		Preprueba		**Posprueba**	
		Fi	%	Fi	%
Valores colectivos bueno	38 – 50	1	3.33	29	96.67
Valores colectivos regular	24 – 37	23	76.67	1	3.33
Valores colectivos malo	10 – 23	6	20.00	0	0.00
Total		30	100	30	100

Fuente: Datos procesados por el autor.

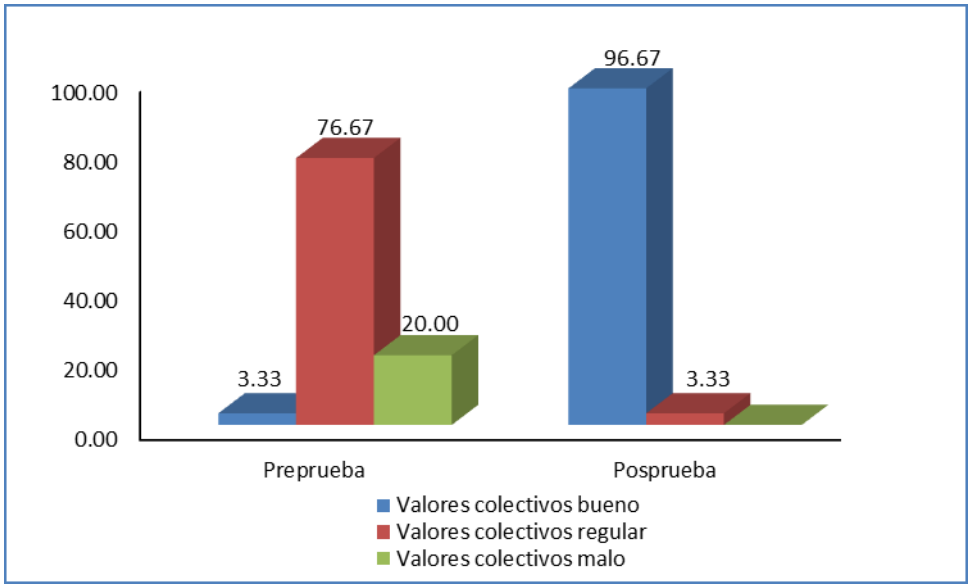


Gráfico 9: Nivel de valores colectivos de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, antes y después de aplicar la gestión con liderazgo directivo. (Fuente: Tabla 9).

Antes de aplicar la gestión con liderazgo directivo, el mayor porcentaje, representado por el 76.67%, percibió a los valores colectivos en un nivel regular. Después de aplicar la gestión del liderazgo directivo, el mayor porcentaje, representado por el 96.67%, percibió a los valores colectivos en un nivel bueno. Estos datos evidencian que la aplicación la gestión con liderazgo directivo ha desarrollado los valores colectivos de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo.

Tabla 10

Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en los valores colectivos de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo.

Mediciones	Hipótesis	Valor calculado	Valor tabulado Gl=n-1 $\alpha = 5\%$	Decisión
O_1 - O_2	$H_0 : \mu_D = 0$ $H_1 : \mu_D < 0$	**- 12.60**	**1,699**	**Rechaza H_0**

Fuente: Datos procesados con la t Student.

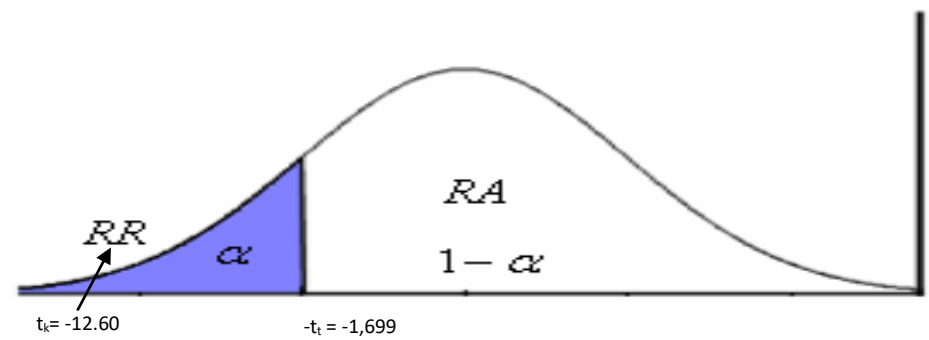


Gráfico 10: Contrastación estadística sobre el efecto de la gestión con liderazgo directivo en los valores colectivos de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo. (Fuente: Tabla 10).

El análisis para el estudio de diseño preexperimental con mediciones antes y después, corresponde a la medición (O_1 - O_2), de la prueba de diferencia entre dos medias con observaciones apareadas. El valor calculado (-12.60) es menor al valor tabulado (-1,699), en la prueba unilateral de cola a la izquierda, ubicándose en la región de rechazo. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, es corroborada la hipótesis alterna, es decir, la aplicación de la gestión con liderazgo directivo mejora significativamente los valores colectivos de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja.

4.2. Discusión de resultados

En el presente estudio, respecto al objetivo general se ha encontrado que la aplicación de la gestión con liderazgo directivo mejora significativamente el clima

organizacional en la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja, donde el valor calculado (-13.76) es menor al valor tabulado (-1,699), en la prueba unilateral de cola a la izquierda, ubicándose en la región de rechazo corroborando la hipótesis como verdadera.

En este sentido concordamos con **Sorados (2010),** en su tesis titulada *"Influencia del liderazgo en la calidad de la Gestión Educativa"* para optar el grado académico de Magister en Educación en la UNMSM, donde concluyó que: La calidad de la gestión de una institución educativa, puede ser el resultado de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, entre otros; los cuales muchas veces dependen del nivel de liderazgo de los directores de dichas instituciones, por lo que es necesario determinar la relación que existe entre estos factores, ya que los resultados nos permitirán sugerir darle su debida importancia y para la toma de decisiones a este nivel; además, que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo Marzo - Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619).

Así también, **Zárate, D. (2011),** en su tesis: *"Liderazgo directivo y desempeño docente en II.EE de Primaria del distrito Independencia, Lima"* concluyó que: Existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo. Además, que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.

En este sentido, por todas estas afirmaciones, la presente investigación ha quedado validada; es decir, que la aplicación de la gestión con liderazgo directivo mejora significativamente el clima organizacional de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja.

CONCLUSIONES

Llevado a cabo el proceso de elaboración, ejecución del proyecto y procesamiento estadístico de los datos, se ha llegado a las conclusiones siguientes:

- La aplicación de la gestión con liderazgo directivo para mejorar el clima organizacional implica desarrollar un programa de capacitación a la luz de las teorías: del liderazgo (donde el líder debe tener conocimientos pedagógicos, administrativos y de informática; sencillo, humilde, iniciativa, optimista, sincero, leal y justo), de la motivación – higiene de Herzberg (donde plantea un criterio acerca de los factores que generan satisfacción a los trabajadores), de la planificación estratégica (que es un proceso cuyo fin es mantener una continua armonía entre el entorno de la institución, sus recursos y sus propósitos como tal), de la jerarquía de necesidades de Maslow (como necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades psicológicas, y necesidades de autorrealización), del establecimiento de metas de Locke (ya que las metas estimulan deseos de alcanzarlas ygeneran una motivación intrínseca del ser humano por lograr alcanzar un reto que orienta la conducta en un determinado camino y estimula la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se consigue), de la cultura organizacional de Shein (donde demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos, mayor posibilidad de éxito tendrá la organización); y, del clima organizacional de Likert (donde establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción).

- Se aplicó la gestión con liderazgo directivo en la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, provincia de Rioja, en sus dimensiones: Planificación, ejecución y evaluación, a través de un programa de capacitación, donde se realizó un conjunto de acciones desplegadas para el mejoramiento continuo de las prácticas educativas, así como la exploración y la explotación de todas las posibilidades, y la innovación permanente como proceso sistemático.

- En el análisis del clima organizacional en sus dimensiones: Estilo de dirección, sentido de pertenencia, relaciones interpersonales y valores colectivos, después de la aplicación de la gestión con liderazgo directivo, el mayor porcentaje, representado por el 90.00% de los docentes, percibió un clima organizacional bueno. Estos datos evidencian que se ha desarrollado significativamente el clima organizacional de la I.E. N° 00616 del centro poblado de Naranjillo.

- La gestión con liderazgo directivo ha mejorado significativamente el clima organizacional dado que antes de aplicar la gestión con liderazgo directivo, el mayor porcentaje, representado por el 76.67%, percibió un clima organizacional regular. Después de aplicar la gestión del liderazgo directivo, el mayor porcentaje, representado por el 90.00%, percibió un clima organizacional bueno, con un valor calculado (-13.76), que es menor al valor tabulado (-1,699), en la prueba unilateral de cola a la izquierda, ubicándose en la región de rechazo.

RECOMENDACIONES

- A la UGEL Rioja, apoyar a la institución educativa N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, para realizar programas de capacitación sobre gestión con liderazgo directivo a todos los integrantes de dicha I.E.

- Al director de la institución educativa N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, desarrollar programas de capacitación sobre gestión con liderazgo directivo con todos los integrantes de dicha I.E.

- A los docentes de la institución educativa N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, participar de los programas de capacitación sobre clima organizacional, que es de vital importancia para el desarrollo personal e institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*, Buenos Aires, Troquel,

Álvarez, H. (1995). *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*.

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas

Chávez, P. (1996). *Metodología para la formulación y evaluación de proyectos educativos: un enfoque estratégico*, Cinterplan, Venezuela.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos.* Quinta edición. Colombia. Mc Graw Hill.

Cortés (2004). *"Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo, en San José de Costa Rica"*. Tesis.

Davis, K. y Newstrom, J. (1995). *Comportamiento humano en el trabajo*. *Comportamiento organizacional*. Octava Edición. México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (1979). *Organización y administración*. Cali: Prentice – Hall. Citado por: Orbegoso, A. (2008). *Clima Laboral.*

Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/ Hall internacional.

Doherty, Geoffrey D. (1997). *Desarrollo de sistemas de calidad en la educación*, Madrid, La Muralla.

Fischman, David. (2000). *El camino del Líder*. Lima. p. 96

Flores, V. (1994). *Planificación estratégica***.** Material Publicado por el F.A.S para la reunión sobre capacitación en planeamiento educativo, Montevideo.

Frigerio, G; Poggi, M y Cols. (1992), *Propuesta de dimensiones para la gestión educativa. Las instituciones educativas Cara y Ceca*. FLACSO, Argentina.

García, M. (2003). *Del Clima organizacional a la cultura organizacional*. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.

García, M. y Bedoya, M (1997). *"Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle"*. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.

García, M. y Zapata D., A. (2008). *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración*. Santiago de Cali – Colombia. Documento inédito.

García, O. (1987). *Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional.* Revista Tecnología Administrativa. Volumen V. Número 12 Mayo – Agosto. Medellín.

Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donelly, J. (1996). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Colombia: McGraHill.

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional.* Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Gore, E.; Dunlap, D. (1988). *Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de las teorías de la organización*, Buenos Aires, Editorial Tesis.

Hallinger, J. Y Murphy, P. (1987). *Assessing and Developing Principal Instructional Leadership*. Educational Leadership.EBSCO Publishing.

Hellriegel, D.; Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional.* México: ED Internacional Thomson Editores.

Hellriegel, D.; Slocum, J. y Woodman, R. (2004). *Comportamiento Organizacional.* Décima Edición. México: Thompson Paraninfo S.A.

Hevia, R. (1991). *Políticas de Descentralización en la Educación Básica y Media en América Latina*. Estado del arte**,** Santiago de Chile, UNESCO/REDUC.

Jimenez, M. y Cols. (2008 – 2009). *Trabajo de Diploma: "Propuesta de un Plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda El Fundador*". Universidad Cienfuegos "Carlos Rafael Rodriguez".

Kolb, D; Rubien, I. y Mcintyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Leithwood, K.; Seashore, K.; Anderson, S, y Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning.Ontario: Center for Applied Research and Educational Improvement and Ontario Institute for Studies in Education.*

Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Likert, R. y Gibson, J. (1986). *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.

Marroquin, S. y Perez, L. (2011). Tesis: *"El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en el trabajo de Burger King*". Universidad de San Carlos. Guatemala.

Maslow, A. (1943). *Hacia una psicología del ser.* Prentice Hall Hispanoamericana. 1ra ed.

Mcclelland, D. (1989). *Estudio de Motivación Humana*. España: Editorial Narcea.

Mcgregor, D. (1971). *El Aspecto Humano de las Empresas*. México: Editorial Limusa.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Microsoft Encarta (2009. © 1993-2008). Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (2008). *Guía para el mejoramiento institucional*. 1ra. Edic. Colombia.

Muchielli, A, (1983). *Les motivations ¿que sais-je?,* París, PUF.

Onetto, F. (2008). *Clima educativo y Pronóstico de Violencia: Condiciones Institucionales de la Convivencia Escolar*. Buenos aires: Prentice Hall.

Ouchi, W. (1992). *Teoría Z.* Bogotá, Editorial Norma.

Poggi, Margarita (2001). La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias**.** Buenos Aires, IIPE/ UNESCO.

Pozner, Pilar (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa.* Buenos Aires, Argentina: UNESCO-IIPE Buenos Aires.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. México: Prentice Hall.

Silins, H. y Mulford, B. (2007). *Leadership and School Effectiveness and Improvement. International Handbook of School Effectiveness and Improvemen*t, Springer, pp. 635-658.

Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*. México: Thomson Learning.

Suarez, C. y Valencia, L. (1997). *Diseño de un sistema integrado de modificación del clima organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.* Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ingeniería Industrial. Cali.

Taguiri (1968). *Traducción libre*.

Stodgill, R. Tomado de Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima, p.51

Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.

Toro A., F. (1992). *Desempeño y Productividad.* Segunda Edición. Colombia: CINCEL Ltda.

UNESCO/OREALC / IIPE Buenos Aires (2002). *Red Forgestion.*

Werther, W. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos.* Cuarta Edición. México: McGraw Hill.

Zamora (2007). *Relación entre el liderazgo y el clima organizacional*. Tesis.

Zapata D., A. (2000). *Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional*. Cali, Universidad del Valle.

Zuluaga, M., Giraldo, M. (2001). *Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública.*

Webgrafía

Arteaga CH., V. (2006). *Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional "A" del Perú*. Recuperado de http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/relacion-del-liderazgo-y-las-relaciones-interpersonales.htm.

Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional.* Extraido el 9 de enero de 2009, en www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm

Lozano, C. L. (2007). *El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales*. Recuperado el 12/08/214 http://journal.ean.edu.co/index.php/ Revista/article/viewFile/44/43

Correa, A (2010) *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Consultado 09 /09/2013. Recuperado de: virtual.funlam.edu.co/.../sites/.../6la gestioneducativaunnuevopa radigma.pdf

UNESCO (2000). *Declaración Mundial sobre educación para todos*. Jomtiem, Tailandia. 1990 y Foro Mundial de Educación, Dakar (Senegal), [Consulta: 6 noviembre 2013]. En: http://www.unesco.cl/medios /biblioteca/documentos/ept_jomtien_declaracion_mundial.pdf.

ANEXOS

ANEXO N° 1

GUÍA DE ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E N° 00616 – NARANJILLO, DEL DISTRITO DE NUEVA CAJAMARCA, PROVINCIA DE RIOJA.

INSTRUCCIONES: Estimado(a) trabajador(a), lea atentamente cada pregunta, valora y elige una de las cinco posibles categorías de respuestas que van del 1 al 5, marcando con una "aspa" o "equis" considerando que:

1 = Totalmente en desacuerdo
2 = En desacuerdo
3 = Ni a favor ni en contra
4 = De acuerdo
5 = Totalmente de acuerdo.

Nº	CLIMA ORGANIZACIONAL	Valoración				
		1	2	3	4	5
	Estilo de dirección					
1	El directivo tiene buenas cualidades humanas para con su grupo de trabajo (respeto, buen trato, capacidad de escucha, interés por su gente)					
2	El directivo inspira confianza					
3	El directivo es una persona motivante, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales					
4	El directivo acompaña a los trabajadores en el quehacer del día a día					
5	Mi directivo estimula mis habilidades personales, en forma periódica					
6	Mi directivo se preocupa por brindarme espacios de capacitación y entrenamiento					
7	El directivo brinda facilidades a los trabajadores en el quehacer diario					
8	El directivo apoya las buenas prácticas de mis compañeros de trabajo					
9	Mi directivo felicita las buenas obras realizadas por los trabajadores					
10	Mi directivo otorga resoluciones de felicitación por las acciones sobresalientes oportunamente					
	Sentido de pertenencia					
11	Siento que mi trabajo aporta enormemente a los objetivos que busca la organización					
12	Me siento orgulloso de trabajar en esta Institución y la recomiendo como un buen lugar para trabajar					
13	Me siento identificado con las metas y objetivos de la institución					
14	Me siento bien con el equipo de trabajo al que pertenezco					
15	Es capaz de trabajar muy bien con cada tipo de persona sin distingo alguno					
16	Apoyo a mis colegas de trabajo cuando requieren de alguna ayuda					
	Relaciones interpersonales					
17	La confianza es un valor de alta estima entre quienes integran esta Institución					
18	Saber valorar a los demás es algo que nos caracteriza					
19	En todo momento muestro actitudes positivas					
20	El respeto mutuo es permanente entre nosotros					

21	Los canales de comunicación existentes me han permitido enterarme de la misión, visión, valores y nuevos proyectos de la Institución					
22	Los canales de comunicación utilizados por la Institución me permiten enterarme con claridad de los cambios o novedades.					
23	Escucho con atención y comparto ideas coherentes					
24	Mi directivo sabe escuchar y comparte ideas interesantes					
	Valores colectivos					
25	Felicita oportunamente a sus compañeros de trabajo por las acciones realizadas					
26	Agradece a sus compañeros y/o directivos por el apoyo recibido					
27	Respeta las opiniones de los demás, así estén en contra de las suyas					
28	Consensúa siempre las opiniones suyas con las de sus compañeros de trabajo					
29	Entre mi directivo y compañeros trabajamos amistosamente con el fin de lograr los mejores beneficios para todos					
30	En mi equipo de trabajo hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos					
31	Siente que sus actos son dignos de imitar					
32	Los demás trabajadores ven en usted una persona a quien seguir					
33	Cuando mis líderes asignan tareas y responsabilidades, lo hacen sin mostrar favoritismos.					
34	Existe justicia en la distribución de los grados o secciones, y cargas horarias					
	TOTAL PARCIAL					
	TOTAL					

ANEXO N° 2

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Ananías Vidal Rodríguez Atalaya, con DNI N° 26945691, de profesión Dr. en Administración de la Educación Ejerciendo actualmente como Director, en la Institución Educativa N° 00177 – Letecia

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento: **GUÍA DE ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL** para ser aplicado a los trabajadores de la I.E N° 00616 – Naranjillo, del distrito de Nueva Cajamarca, provincia de Rioja.

Luego de hacer las observaciones pertinentes puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de los ítems con los indicadores			X	
Amplitud de contenido				X
Redacción de los ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

Rioja, 16 de Febrero, 2017.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 00177 DIRECCIÓN CAS LETICIA

Firma

Ananías Vidal Rodríguez Atalaya

CPPe: 2301109463

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, ...Norma Jaik Ruiz....., con DNI N° ..01150754.., de profesión ..Mg. Administración de la Educación Ejerciendo actualmente como ...Acompañante Pedagógico....., en la Institución .Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.....

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento: **GUÍA DE ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL** para ser aplicado a los trabajadores de la I.E N° 00616 – Naranjillo, del distrito de Nueva Cajamarca, provincia de Rioja.

Luego de hacer las observaciones pertinentes puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de los ítems con los indicadores				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Rioja, 16 de ....febrero....., 2017.

.....
Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, David Jonatan Valdez Revilla, con DNI N° 01054344, de profesión Dr. en Gestión Educativa

Ejerciendo actualmente como Director,

en la Institución Augusto Salazar Rondy

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento: **GUÍA DE ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL** para ser aplicado a los trabajadores de la I.E N° 00616 – Naranjillo, del distrito de Nueva Cajamarca, provincia de Rioja.

Luego de hacer las observaciones pertinentes puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de los ítems con los indicadores				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Rioja, 16 de Febrero, 2017.

I.E. AUGUSTO SALAZAR BONDY · SAN JUAN DE RIO SOFITOR · DIRECCIÓN

Mag David J. Valdez Revilla
C.PPE 30105434

Firma

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÌN
ESCUELA DE POSTGRADO
Autor: Br. JOSÉ VALLEJOS BECERRA

ANEXO N° 3

MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PLAN DE TESIS

TITULO: GESTIÓN CON LIDERAZGO DIRECTIVO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E N° 00616 DEL CENTRO POBLADO DE NARANJILLO, DISTRITO DE NUEVA CAJAMARCA, PROVINCIA DE RIOJA.

Realidad problemática	Formulación del Problema	Justificación	Objetivos General y específicos	Hipótesis	Variables	Metodología
Según estudios de la UNESCO mencionan que "La mayor parte de los directores no cuentan con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares". En este sentido se debe generar climas propicios para	¿En qué medida la gestión con liderazgo directivo mejorará el clima organizacional de la I.E N° 00616 del Centro Poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja?	El presente, se justifica su ejecución porque esta investigación se enmarca en la necesidad de dar respuesta a uno de los interrogantes de las escuelas de gestión pública en la Región San Martín, el buen clima organizacional. El beneficiario directo será la I.E. N° 00616 de Naranjillo; lo cual trascenderá a otras II.EE.	**General:** Desarrollar la gestión con liderazgo directivo para el mejoramiento del clima organizacional de la I.E N° 00616 del Centro Poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja **Específicos:** a) Diseñar la gestión con liderazgo directivo, sustentado en las teorías: del liderazgo, de la motivación – higiene de Herzberg, de la planificación estratégica, de la jerarquía de necesidades de Maslow, del establecimiento de metas de Locke, de la cultura organizacional de Shein y del clima organizacional de Likert.	**Hipótesis Alterna:** Si aplicamos la gestión con liderazgo directivo; entonces, se mejorará significativamente el clima organizacional de la I.E N° 00616 del Centro Poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja. **Hipótesis Nula:** Si aplicamos la gestión con liderazgo directivo; entonces, no se mejorará significativamente el clima organizacional	**V. Independiente:** Gestión con liderazgo directivo **Dimensiones:** - Planificación - Ejecución - Evaluación **V. Dependiente:** Clima organizacional	**Tipo de Investigación:** Aplicada **Nivel de Investigación:** Experimental **Diseño de Investigación:** **Pre-experimental:** La investigación se realizará con el "Diseño con pre prueba – post prueba con un solo grupo", cuyo diagrama es el siguiente: G.E. O_1 X O_2 Donde: **O_1** : Evaluación de Pre-test. **X** : Gestión con liderazgo directivo **O_2** : Evaluación de Post-test.

<table>
<tr>
<td>mejorar el desempeño docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes</td>
<td></td>
<td></td>
<td>b) Aplicar la gestión con liderazgo directivo en sus dimensiones: Planificación, ejecución y evaluación, a la I.E N° 00616 del Centro Poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja
c) Evaluar clima organizacional en sus dimensiones: Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Relaciones interpersonales y Valores colectivos, de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja, a nivel del pre y pos test.</td>
<td>de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, Rioja</td>
<td>Dimensiones

- Estilo de dirección

- Sentido de pertenencia

- Relaciones interpersonales

- Valores colectivos</td>
<td>Población

30 trabajadores de la I.E N° 00616 del Centro Poblado de Naranjillo

Muestra

<table>
<tr><th>MUESTRA</th><th>VARONES</th><th>MUJERES</th><th>TOTAL</th></tr>
<tr><td>Docentes y Administrativos</td><td>17</td><td>13</td><td>30</td></tr>
</table>

Método:
Analítico – sintético
Inductivo – deductivo

Técnica de Recolección de Datos

- Experimentación
- Encuesta
- Análisis de datos

Instrumentos Recolección de Datos

- Guía de encuesta
- Programa de capacitación
- Guía del participante</td>
</tr>
</table>

ANEXO N° 4

PROPUESTA DEL PROGRAMA

1. Fundamentación

La gestión con liderazgo directivo se propone como una alternativa a las metodologías de planificación y de gestión sustentadas en los enfoques que conciben a la institución educativa como un sistema en el cual ingresan insumos, se realizan procesos entendidos como actividades fragmentadas y se producen ciertos productos institucionales expresados en los conocimientos del personal de la Institución.

La gestión que proponemos es pues, a un mismo tiempo, un medio para el mejoramiento y un componente fundamental del clima organizacional.

Gestionar una institución educativa con la gestión con liderazgo directivo, implica la consideración de cuatro componentes fundamentales:

- Establecer direcciones.
- Rediseñar la organización
- Desarrollar las personas y
- Gestionar la instrucción.

Estos cuatro componentes fundamentales de gestión con liderazgo directivo serán aplicados de forma conjunta con el propósito de contribuir en la satisfacción de las necesidades del cliente y el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la organización.

La gestión con liderazgo directivo se fundamenta en los aportes de las teorías: Del liderazgo, donde los rasgos más característicos según **Stodgill (2003),** son: Capacidad comunicativa, motivación, personalidad, capacidad emprendedora y otros rasgos físicos, mentales y sociales como: Status, popularidad, carisma, excelentes relaciones interpersonales, comprensión y cooperación. Teoría de la motivación – higiene de Herzberg, donde menciona que el trabajador en la búsqueda de satisfacer sus necesidades se requieren incentivos de diferentes tipos y de esta forma se trata de alcanzar una verdadera motivación en el trabajo. Así también en la teoría de la planificación estratégica en las instituciones donde **Holdaway y Meekison (1990),** afirman que "la planificación estratégica es un proceso cuyo fin es mantener una continua armonía entre el entorno de la organización, sus recursos y sus propósitos como institución; entre otras.

2. Objetivo

Fortalecer el papel de los trabajadores de la institución educativa, contribuyendo a establecer una mejora del clima organizacional. Se basará en la reflexión sobre las prácticas y relaciones educativas, en la redefinición permanente de los fines educativos y en la

búsqueda de consensos reales que permitan las transformaciones requeridas para alcanzar una institución educativa con buen clima organizacional.

3. Fases

La gestión con liderazgo directivo, entendida fundamentalmente como un proceso que no solo contiene las técnicas de elaboración de un plan, sino que identifica y transforma las relaciones, los intereses y la participación democrática de los grupos o actores que comparten la acción social y el espacio en donde ésta se desarrolla, y comprenden los siguientes procesos:

- **Planificación.**

  Se diseñará un programa de capacitación en gestión con liderazgo directivo y clima organizacional.

  También se diseñará un manual autoinstructivo sobre gestión con liderazgo directivo y clima organizacional, y una guía del participante, el cual serán entregados oportunamente.

- **Ejecución.**

  Se capacitará a los participantes a través de diversos talleres. Conforme se desarrollen éstos, se irán modificando y/o complementando el plan de gestión de la institución. Dichos talleres son:

  Taller 1: Establecimiento de direcciones: Donde se realizará el direccionamiento y horizonte institucional compartido, el gobierno escolar y las expectativas de alto desempeño en la institución.

  Taller 2: Rediseño de la organización: Se realizará la reestructuración de la Institución, Construcción de una cultura colaborativa, Construcción de una relación productiva con la familia y comunidad, y la conexión de la escuela con el entorno social.

  Taller 3: Desarrollo de personas: Se realizará la estimulación intelectual, la atención y apoyo individual a los trabajadores y la entrega de un prototipo pertinente.

  Taller 4: Gestionar la instrucción: Se dotará de personal, se proveerá el apoyo para la instrucción, se realizará el monitoreo y se evitará la distracción del personal en cosas impertinentes.

- **Evaluación.**

  En esta etapa, se realizará previamente una prueba de entrada y posteriormente una de salida a los trabajadores de la institución educativa. Esta prueba será realizada de forma individual a cada integrante de la institución educativa. Luego, se aplicará la evaluación de la gestión, mediante la discusión y retroalimentación entre las partes involucradas y se realizarán los ajustes necesarios al plan de gestión con liderazgo directivo.

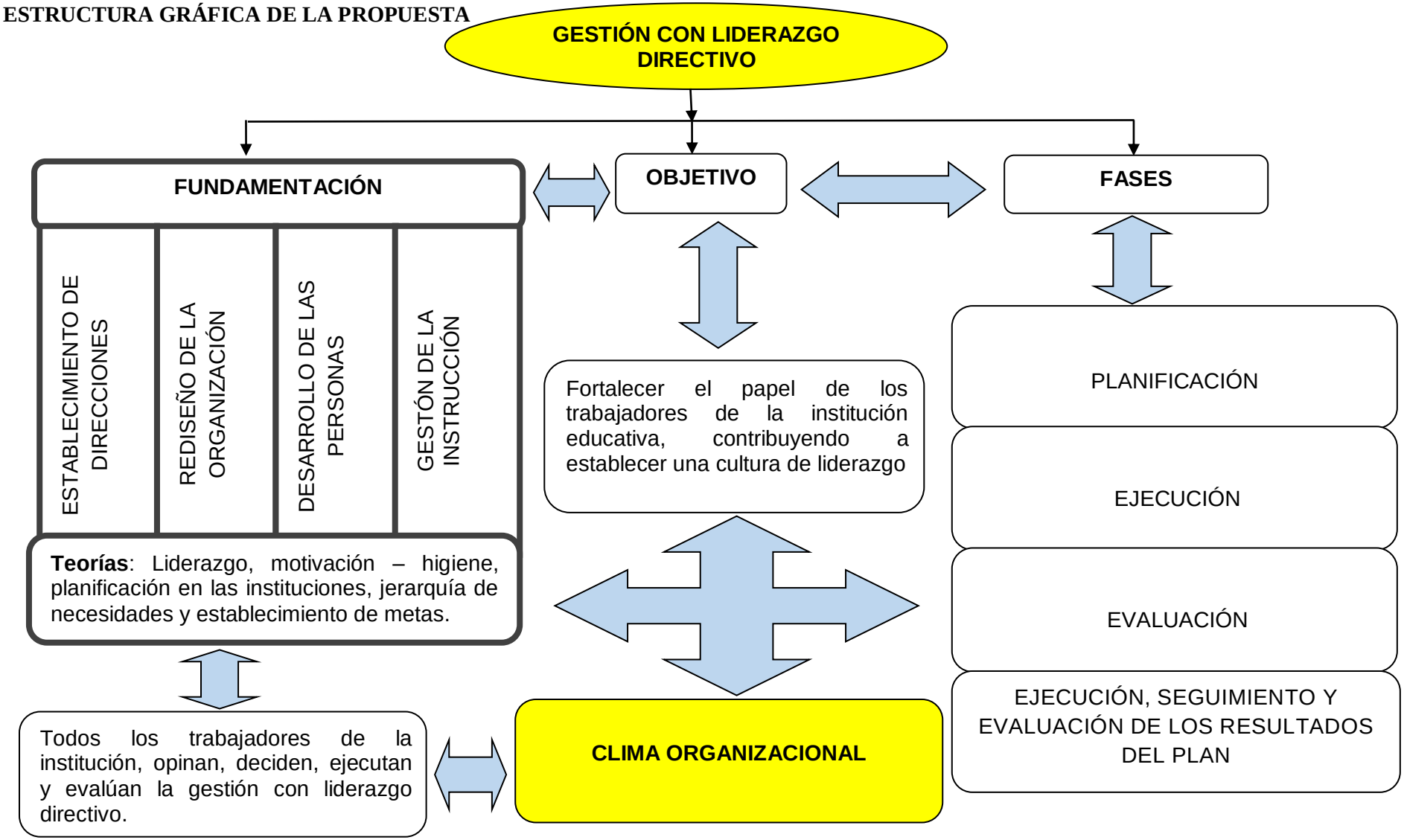
- **Ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados del plan**

  Una vez que la gestión con liderazgo directivo y el sistema de instrumentos esté en funcionamiento, se realizará un seguimiento y evaluación final para evitar posibles fallas en el futuro. En este proceso se realizará las acciones siguientes:

  - ✓ Montaje del sistema de seguimiento
  - ✓ Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan
  - ✓ Evaluación del plan
  - ✓ Comunicación de los resultados de la evaluación del plan

  Aquí las actividades de la Institución educativa serán monitoreadas de manera que los resultados actuales puedan ser comparados y alineados con los resultados esperados o planeados, para determinar cuáles de las estrategias formuladas e implementadas necesitan ser intervenidas para su corrección. El sistema de seguimiento y evaluación del programa permitirán medir y determinar las fortalezas de la cadena de resultados que se extiende a través de la organización.

ESTRUCTURA GRÁFICA DE LA PROPUESTA



ANEXO 5:

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES – RIOJA

DRE–SAN MARTÍN / UGEL–RIOJA / I.E N° 00616 - NARANJILLO

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
REPÚBLICA DEL PERÚ
DRE - SAN MARTIN

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN CON LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL, DIRIGIDO A TRABAJADORES DE LA I.E. N° 00616 - NARANJILLO

RESPONSABLES: UGEL – RIOJA.

FACULTAD DE EDUCACION Y HUMANIDADES - UNSM-T

I.E. N° 00616 – NARANJILLO

NARANJILLO - SETIEMBRE

2017

EQUIPO ORGANIZADOR Y FACILITADORES DE LA UGEL-R Y UNSM-T.

COORDINADORES:

Br. José Vallejos Becerra

Dr. Luis Manuel Vargas Vásquez

Mg. Bartolomé Román Chávarry Tapia

Prof. Segundo Fernando Vásquez Edquén

M.Sc. Hugo Jaime Mera Naval

FACILITADORES:

Br. José Vallejos Becerra

M.Sc. Hugo Jaime Mera Naval

Dr. Luis Manuel Vargas Vásquez

Lic. Segundo Fernando Vásquez Edquén

APOYO TÉCNICO Y LOGÍSTICO – TALLERES

Téc. Rosa Ramos Edquén

Lic. Noé Huamanta Manosalva

APOYO ADMINISTRATIVO

Sr. Britaldo Celis Milián

I. PLAN DE CAPACITACIÓN.

La UGEL – Rioja en coordinación con la Facultad de Educación y Humanidades de Rioja, de la Universidad Nacional de San Martín y la I.E N° 00616 – Naranjillo, formulan la presente propuesta del "Programa de Capacitación en gestión con liderazgo directivo y clima organizacional dirigido a personal directivo, administrativo y docentes de la Institución Educativa N° 00616 – Naranjillo, el cual permitirá construir de un modo colectivo un

instrumento de orientación para impulsar una gestión de calidad por parte del equipo directivo; además, mejorar el clima organizacional.

En tal sentido, el documento que se presenta tiene como único propósito, visualizar en forma global y genérica la formación continua de los docentes para el logro del cambio educativo en dicha Institución.

1.1. OBJETIVOS

a) Objetivo General:

Implementar un plan de capacitación con la finalidad de mejorar las capacidades, conocimientos y desempeño profesional, en función de sus demandas educativas y la de su respectivo contexto socio-cultural y económico-productivo de los trabajadores de la Institución Educativa N° 00616 – Naranjillo, haciendo énfasis en el desarrollo de:

- Sus capacidades en gestión con liderazgo directivo
- Sus capacidades en clima organizacional.

b) Objetivos Específicos:

- Ejecutar el plan de capacitación que conlleven al incremento de habilidades y estrategias de gestión con liderazgo directivo, y el fortalecimiento de las capacidades académicas - tecnológicas de los trabajadores.
- Viabilizar el esfuerzo institucional para lograr la cobertura de capacitación de todos los trabajadores de la Institución Educativa durante el año 2016.
- Establecer un Programa de Monitoreo y Asesoría en la Gestión de la Institución Educativa, antes, durante y después del Plan de capacitación.
- Presentar un Informe Final del Plan de Capacitación a las instancias pertinentes, para su evaluación correspondiente.

I. METAS Y RECURSOS HUMANOS

2.1. PROVISIONALES

2.1.1. Desarrollar un programa sobre gestión con liderazgo directivo para los trabajadores de la Institución Educativa N° 00616 – Naranjillo, durante un mes y medio.

2.2. PERMANENTES

2.2.1. Capacitar a 30 agentes educativos competentes con conocimientos científicos, humanísticos y tecnológicos en las áreas programadas.

2.3. CUADRO DE ESTIMACIÓN DE METAS DE ATENCIÓN Y REQUERIMIENTO DE PERSONAL A CAPACITAR

Directivos, docentes y administrativos	Varones	Mujeres	Total
	17	13	30

SEDE ESTRATÉGICA	II.EE.	Nº Participantes
NARANJILLO	I.E N° 00616	30
TOTAL	01	30(*)

(*) Suscripción de Convenios de Cooperación Interinstitucional, para el soporte Logístico Informático e infraestructura, para esta sede descentralizada.

2.4. RECURSOS DOCENTES

La UGEL _ Rioja y la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, a la fecha, cuentan con los siguientes profesionales para dicho programa de capacitación:

ÁREAS	Nº DOCENTES
Gestión con liderazgo directivo	02
Clima organizacional	02
TOTAL	04

III. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN

En el desarrollo del Plan de Capacitación se ejecutarán las acciones estratégicas más convenientes:

ACCIONES ESTRATÉGICAS	Personal Académico Ejecutor	Nº de sesiones Programados	Nº de días de duración	Nº de Horas
Curso Teórico Práctico	Expertos Temáticos	10	45	135
Asesoría a la Institución	Tutores	01	05	15

IV. MATERIAL ACADÉMICO

El Coordinador(es), proporcionará a los agentes participantes de la capacitación, los siguientes materiales:

- 01 manual sobre gestión con liderazgo directivo y clima organizacional.
- 01 cuadernos tamaño A4 de 100 hojas.
- Dos lapiceros (azul y negro).
- 01 fólder plástico tamaño A4 con fastener.
- Un resaltador de texto.

V. PLAN DE ESTUDIOS (CURRÍCULO)

5.1 Contenidos Curriculares:

5.1.1 Plan de Estudios:

El Plan de Capacitación, tiene como componentes las Áreas de: Gestión con liderazgo directivo y clima organizacional, desarrollados en un mes y medio, y con una duración de 150 horas pedagógicas, y para cada uno de ellos consignamos los contenidos.

5.2. Componentes.

Los componentes previstos, son los siguientes:

CONTENIDOS MÍNIMOS DE LA GESTIÓN CON LIDERAZGO DIRECTIVO

COMPONENTE	CONTENIDOS MÍNIMOS
GESTIÓN CON LIDERAZGO DIRECTIVO	• Gestión ➢ Conceptos ➢ Características ➢ Teorías • Gestión educativa ➢ Concepto ➢ Características ➢ Importancia ➢ Áreas, procesos y componentes ➢ Tipos y estilos ➢ Cómo evaluar • Gestión con liderazgo directivo ➢ Concepto ➢ Características ➢ Funciones ➢ Principios ➢ Dimensiones ➢ Elaboración de un plan ➢ Teorías

COMPONENTE	CONTENIDOS MÍNIMOS
CLIMA ORGANIZACIONAL	• Clima organizacional ➢ Definición ➢ Tipos ➢ Características ➢ Modelos ➢ Medición ➢ Componentes ➢ Cómo mejorar ➢ Teorías

VI. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA.

6.1. PRESENCIAL:

Curso teórico - práctico, utilizando la metodología siguiente:

- Discusión.
- Taller.
- Foro.
- Phillips 66
- Simposio.
- Trabajo en equipo

6.2. A DISTANCIA:

- Desarrollo de las actividades del material impreso.
- Comunicación virtual: Chat, trabajos encargados, evaluación.

VII. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.

Inicio : 13 de mayo de 2017

Fin : 24 de junio de 2017

Las Jornadas pedagógicas, se realizará cinco sábados continuos, con una duración de 10 horas pedagógicas diarias, y la fase a distancia con una duración de 85 horas. El monitoreo se hará en días de lunes a viernes, acumulando un total de 15 horas.

VIII. ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN AL PARTICIPANTE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE DE LOS PARTICIPANTES

COMPONENTE	EVALUACIÓN GLOBAL DEL COMPONENTE			
	INDICADORES DE EVALUACIÓN	TÉCNICA DE EVALUACIÓN	INSTRUMENTO	MOMENTO DE APLICACIÓN (Curso / Monitoreo)
Gestión con liderazgo directivo	• Comprende con sentido crítico el Plan de Gestión con liderazgo directivo • Analiza y describe las características, funciones, dimensiones de la Gestión con liderazgo directivo • Produce diversos tipos de instrumentos de gestión, manejando la planificación, revisión y escritura de la versión final en el proceso de producción de la II.EE. • Elabora la matriz de consistencia del plan de Gestión con liderazgo directivo	**Semiformales:** Ejercicios y prácticas Tareas **Formales:** Exploración de saberes previos Observación sistemática Análisis de producciones: - Mapas conceptuales - Mapas semánticos. - Resúmenes - Textos escritos. - Ensayos - Informes. - Diálogos. - Entrevistas - Debates en grupo. - Asambleas. - Exposición temática. Test de comprobación: - Escrita - Gráficas - Cuestionarios Cumplimiento de normas.	Hoja de verificación Informe de tareas Formato de saberes previos Escala de valoración o estimación Lista de cotejo Fichas de campo Escala de valoración o de observación Fichas de seguimiento. Guía de prueba oral Prueba de ensayo, objetivas y mixtas. Pruebas gráficas. Formato de cuestionario Lista de cotejos	Inicial Procesal Final
Clima organizacional	• Conceptualiza el clima organizacional • Comprende, analiza críticamente los modelos de clima organizacional. • Diseña una propuesta sobre clima organizacional.			

VIII. ACCIONES DE MONITOREO Y ASESORÍA

8.1. A LOS PARTICIPANTES

- Objetivo: Fortalecer el desarrollo de las capacidades personales, pedagógicas y sociales de los agentes educativos.
- Estrategias de intervención pedagógica
  a) El monitor reunirá al grupo de agentes educativos correspondientes en 3 sesiones formulando la actividad de Grupo de Interaprendizaje (GIA).
- Estrategias de evaluación
  a) Ficha de evaluación al Grupo de interaprendizaje (GIA).
- Cronograma de ejecución

	Sem. 1, 2 y 3	Sem. 4, 5 y 6
GIA		15 h

8.2. A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

- Objetivo: Promover el desarrollo en la gestión pedagógica, institucional, administrativa y comunitaria, comprometiendo la participación crítica y cooperativa de todos los profesionales que la conforman.
- Estrategias de intervención pedagógica
  - Taller de Tutoría y Orientación Educacional (TOE).
- Estrategias de evaluación

ETAPAS DE ,EVALUACIÓN			INSTRUMENTOS.
INICIO	PROCESO	FINAL	
Ficha diagnóstica.	• Entrevista • Observación sistemática a los participantes.	• Entrevista • Observación sistemática a los participantes	• Fichas de observación. • Ficha diagnóstica. • Ficha de autoevaluación. • Fichas de entrevista. • Entrevista.

IX. EVALUACIÓN

9.1. A LOS PARTICIPANTES

ETAPAS DE ,EVALUACIÓN			INSTRUMENTOS.
INICIO	PROCESO	FINAL	
Aplicación de pruebas de entrada a todos los participantes	• Aplicación de pruebas escritas de acuerdo a los contenidos desarrollados. • Llenado de firmas de observación sobre el desempeño de los participantes en los talleres, monitoreo y asesoría. • Observación sistemática a los participantes.	• Aplicación de pruebas de salida a los participantes teniendo como referencia la prueba de entrada.	• Fichas de observación. • Ficha diagnóstica. • Ficha de autoevaluación. • Fichas de entrevista. • Listas de cotejo. • Pruebas escritas. • Trabajo práctico.

9.2. AL PLAN DE CAPACITACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	INSTRUMENTOS	RESPONSABLES
MATERIALES EDUCATIVOS	• Estructurados en base a los contenidos del Programa de Capacitación, logros de aprendizaje y modalidad de trabajo: presencial, distancia o mixta. • Entrega oportuna, respetando los criterios de cantidad y calidad.	• Validados en equipos de trabajo según el Área. • Impresión completa antes de iniciar capacitación.	• Separatas. • Listados de materiales con firma de recepción del participante.	• Coordinador Académico
METODOLOGÍA PRESENCIAL Y A DISTANCIA	• Uso de estrategias para el aprendizaje. • Acciones de demostración en el aula. • Uso de estrategias para promover la investigación e innovación educativa. • Uso de las TIC y material de autoaprendizaje.	• Capacitación de catedráticos en el nuevo enfoque y métodos andragógicos. • Utilización de casos. • Catedráticos entrenados en el uso de las TIC.	• Fichas de observación.	• Catedráticos / Especialistas y Coordinador Académico.
CALIDAD DEL MONITOREO EN EL AULA Y LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	• Programación de la intervención en la II.EE. • Cumplimiento del cronograma y ejecución de asesoría y monitoreo a la IE. • Ejecución de las estrategias de asesoría y monitoreo con pertinencia a las necesidades y características de cada agente educativo y de la institución educativa.	• Validación del Plan de Monitoreo por el equipo de trabajo. • Validación del Plan de Intervención de la I.E. por equipo de psicólogos. • Reuniones mensuales del equipo de trabajo.	• Ficha de observación al capacitador. • Grupo focal. • Encuesta a participantes. • Entrevista al Director.	• Coordinador Académico.
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	• Uso adecuado de aulas y equipos para el desarrollo de los cursos. • Uso de medios audiovisuales e informáticos.	• Coordinación y alianzas estratégicas con I.E. de la zona.	• Lista de cotejo. • Encuesta a los participantes	• Coordinador Académico.

X. **INFORMES**.

Informe de línea de base.

Informe de capacitación.

Informe del avance de ejecución del plan de capacitación.

Informe estadística final.

Informe final de la ejecución del plan de capacitación.

Bases de datos

Sustentos administrativos.

ANEXO 6:

GUÌA DEL PARTICIPANTE

UGEL - RIOJA / I.E N° 00616 - NARANJILLO

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN CON LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

GUÍA DEL PARTICIPANTE

RIOJA

2017

¿Cómo es el Programa de capacitación en Gestión con liderazgo directivo y clima organizacional

La capacitaciones a los agentes educativos del ámbito rural es un programa en la modalidad semipresencial. Se sustenta en un modelo interactivo de enseñanza-aprendizaje, donde el estudio personal constituye el soporte principal, apoyado por materiales autoinstructivos, sesiones presenciales y tutorías.

La CAPACITACION A DISTANCIA te permitirá lo siguiente:

- Contar con información actualizada en tu centro de trabajo
- Estimular las capacidades para un estudio personalizado, independiente y flexible acorde con tu tiempo disponible y ritmo de aprendizaje.
- Interactuar con sus colegas en reuniones de estudio grupales.
- Intercambiar experiencias con los demás profesores que están capacitándose en las sesiones presenciales programadas.

¿Cuál es el objetivo general del programa?

Desarrollar y optimizar las competencias de gestión del personal directivo y agentes educativos de las Instituciones Educativas, proporcionándoles un sólido fundamento teórico, capacidad operativa y compromiso ético-social que sustenten una gestión de calidad.

¿Qué es el manual AUTOINSTRUCTIVO?

El manual autoinstructivo constituye el medio a través del cual los participantes desarrollen el proceso de aprendizaje. Se han organizado en unidades temáticas y responden a una metodología que parte de hechos reales, concretos y simples relacionados con el tema a

desarrollar. Luego se introducen los conceptos o procedimientos centrales de los temas planteados, generando la reflexión y el conflicto conceptual facilitando la construcción o reconstrucción del conocimiento. Finalmente, se presentan actividades de sistematización, estructuración lógica y aplicación de lo aprendido.

El manual autoinstructivo, por su estructura y características, permiten alcanzar los siguientes logros:

- Reconocer y reflexionar sobre las experiencias de gestión en la Institución Educativa.
- Contar con información actualizada sobre enfoques, teorías y estrategias de gestión con liderazgo directivo y clima organizacional que son de interés para el trabajo, sin contar con la presencia de un profesor.
- Tomar iniciativas para cambiar la práctica de gestión.
- Promover el desarrollo de habilidades para estudiar en forma independiente y responsable respetando tu ritmo de aprendizaje.
- Dialogar de manera interactiva constituyéndose en textos que leerás en forma ágil y amena.

El manual presenta la siguiente estructura:

- Introducción
- Objetivos
- Desarrollo de Unidad temática
  - ✓ Estudio de casos
  - ✓ Conceptos principales
- Aplicación de la información
- Actividades
- Autoevaluación
- Bibliografías
- Glosario
- Anexos

¿Cuáles son los contenidos temáticos del manual?

GESTIÓN CON LIDERAZGO DIRECTIVO

- Gestión
  - Conceptos
  - Características
  - Teorías
- Gestión educativa
  - Concepto
  - Características
  - Importancia
  - Áreas, procesos y componentes
  - Tipos y estilos
  - Cómo evaluar
- Gestión con liderazgo directivo
  - Concepto
  - Características
  - Funciones
  - Principios
  - Dimensiones
  - Elaboración de un plan
  - Teorías

CLIMA ORGANIZACIONAL

- Clima organizacional
  - Definición
  - Tipos
  - Características
  - Modelos
  - Medición
  - Componentes
  - Cómo mejorar
  - Teorías

Las Sesiones presenciales

El Programa de Capacitación es complementado con 10 sesiones presenciales distribuidas entre el mes y medio de estudio. Las sesiones presenciales se realizarán los sábados. Cada sesión tendrá una duración de 05 horas; por lo tanto, cada sábado se realizarán 02 sesiones. En dichas sesiones se trabajan los conceptos centrales de los temas y se desarrollan las habilidades prácticas para una gestión de calidad. Además, permite aclarar dudas y reforzar los contenidos presentados en el manual, brindar asesoría individual y grupal, evaluar a los participantes y entregar material. La asistencia a estas sesiones es obligatoria.

1ra, 2da y 3ra semana:

Se realiza al inicio del Programa. Tiene como finalidad presentar los objetivos, dar las indicaciones básicas que regirán el desarrollo de la capacitación y tomar la prueba de entrada. Aquí se desarrollan los contenidos de las separatas Bloque I (Gestión con liderazgo directivo) y se aclaran conceptos y se orienta el estudio independiente.

4ta, 5ta y 6ta semana:

Es llevada a cabo luego de concluir el estudio del Bloque I del manual. La reunión es iniciada con la revisión de las autoevaluaciones, reforzando los conceptos claves y clarificando las dudas. Luego se procede a la complementación de los temas en la fase virtual de los contenidos especificados para su estudio. Se utilizarán estrategias como el Foro, sesiones de Chat, trabajos individuales y grupales y evaluaciones en línea.

Al concluir los contenidos del Bloque II del manual, se comprobará y evaluará el conocimiento y verificar la aplicación de los aprendizajes alcanzados, a través del acompañamiento y Monitoreo a los Grupos de Inter-aprendizaje, a través de 3 sesiones. Asimismo, permite socializar las diversas propuestas del diseño del Plan de gestión con liderazgo directivo, elaborados por los participantes, resaltando los conceptos principales.

Las Tutorías

El Programa ha previsto la existencia de tutores, profesionales en educación con experiencia en gestión, liderazgo y clima organizacional y conocimiento de la realidad escolar. Ellos brindarán el apoyo pedagógico, tanto en el esclarecimiento de los aspectos teóricos como en la elaboración de los productos que los agentes educativos participantes están obligados a presentar. Serán el nexo con el programa, manteniéndote informado sobre las fechas de reuniones en los grupos de inter-aprendizaje (GIA) y de las sesiones presenciales. Además, se entregarán el material de apoyo.

El tutor tendrá las siguientes funciones:

- Asesorar el estudio independiente que realizas, esclareciendo las dudas e interrogantes planteadas, reforzando los conocimientos presentados en los módulos y propiciando el desarrollo de habilidades para la gestión educativa democrática participativa.
- Acompañar tu proceso de autoaprendizaje, respetando el ritmo y estilo de aprendizaje.
- Organizar y coordinar las tres sesiones presenciales, con el equipo directivo participante.
- Desplazarse a la I.E N° 00616 – Naranjillo, donde se realizará las reuniones de los grupos de ínter aprendizaje (GIAS), según un cronograma de trabajo elaborado en coordinación con los agentes educativos participantes.
- Formular un plan de acciones de tutoría en cada GIA.
- Propiciar la autoevaluación y autorregulación del aprendizaje.
- Evaluar permanentemente a los directores usando una variedad de instrumentos de evaluación cuantitativa y cualitativa.

La acción tutorial

a) **Directa.** Implica un contacto personal con el tutor y se realiza cada vez que interactúas con él para plantear dudas personales cuando acude a visitar tú Institución Educativa o en las reuniones de inter-aprendizaje.

b) **Indirecta**. Implica la atención y/o consultas a través del medio de comunicación al que se tiene acceso, como: teléfono, correo electrónico, radio, fax.

¿Cuáles son las responsabilidades

Del participante, la Institución de formación y el tutor?

PARTICIPANTE	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN	TUTOR
• Leer y estudiar los materiales. • Asistir en forma obligatoria a las diferentes actividades de capacitación: reuniones de grupos de ínteraprendizaje (GIAs), sesiones presénciales. • Presentar lo productos solicitados por el tutor para cada manual. • Presentar al tutor las dudas. • Aplicar la autoevaluación al finalizar el estudio. • Informar al coordinador del programa de capacitación, los problemas que se presentan en el desarrollo de las sesiones presenciales y/o en las reuniones de GIA. • Rendir la prueba de entrada y de salida. • Participar en forma permanente en la evaluación de formación. • Rendir la prueba final.	• Coordinación permanente con las entidades de capacitación, las sesiones de capacitación. • Presentar oportunamente el cronograma de actividades a los coordinadores de las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada y a la Unidad de Capacitación de Gestión democrática participativa. • Desarrollo de los contenidos temáticos de la capacitación durante las 10 sesiones presenciales y 03 a nivel de GIAs. • Reproducir el manual autoinstructivo y entregar a tiempo. • Entregar materiales complementarios a los participantes. • Evaluar permanentemente el aprendizaje de los participantes. • Certificar en coordinación con la Facultad de Educación y Humanidades de la UNSM, UGEL – Rioja e I.E N° 00616, a los participantes que tienen una asistencia de por lo menos 80% y que haya logrado los objetivos del curso. • Entregar los certificados respectivos a los participantes una vez concluido el programa.	• Apoyar el estudio independiente de los participantes. • Aplicar la prueba de entrada. • Preparar las reuniones de las GIAS. • Organizar las sesiones presénciales. • Aclarar las dudas y solucionar problemas que le presenten los participantes. • Tutorías permanentemente el aprendizaje de los participantes. • Entregar el material a tiempo. • Aplicar la prueba final.

¿Cómo es la evaluación del programa?

La evaluación pedagógica es una parte esencial de la regulación del aprendizaje. En este sentido, debe permitir registrar el progreso de tu aprendizaje, así como el logro de los objetivos planteados. Tendrá un carácter formativo que asegure la retroalimentación del aprendizaje y pondrá énfasis en el desarrollo de las habilidades para la gestión con liderazgo directivo y el refuerzo del marco conceptual de los temas trabajados.

El capacitador y tutor deberán promover en los participantes lo siguiente:

a) La autoevaluación, que deberá resolver al concluir el estudio del manual.

b) Desarrollo de actividades sugeridas en el manual y otras que se presenten.

c) Participación permanente y activa.

d) Utilizarán criterios de evaluación que deberán ser conocidos por todos los participantes.

Para hacerse acreedor a la certificación del curso, deberás aprobar:

- La evaluación final aplicada por las entidades formadoras en la última sesión presencial, que tendrá un valor de 30% del promedio final.

- Las evaluaciones que la Institución de Formación realizará periódicamente a través de los tutores, equivaldrá al 70% del promedio final.

GRACIAS.

ANEXO N° 7

COLEGIO ECOLOGICO

Naranjillo Tierra de Emprendedores

C.M.I. 1217355 C.M.P. 0297911

Con ética y disciplina educamos para tener una vida de calidad

"Año de buen servicio al ciudadano"

CONSTANCIA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE TESIS

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Nº 00616 "CARLOS MANUEL JIBAJA GUEVARA" DE LOS NIVELES DE EDUCACIÓN INICIAL Y PRIMARIA DE NARANJILLO, QUE SUSCRIBE:

HACE CONSTAR:

Que, el Br. **JOSÉ VALLEJOS BECERRA**, estudiante del Programa de Maestría en Ciencias de la Educación con mención Gestión Educativa, realizó la Ejecución de su Proyecto de tesis titulado: **"Gestión con Liderazgo Directivo para Mejorar el Clima Organizacional de la Institución Educativa N° 00616 del Centro Poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca"** desde el 15 de mayo al 01 de julio del año 2017, con responsabilidad, eficiencia y puntualidad.

Se expide la presente, a solicitud verbal de la parte interesada para los fines que crea pertinente.

Naranjillo, 24 de Julio de 2017.

Carlos Manuel Jibaja Guevara I.E. N°.00616 Dirección Naranjillo

Mg. Bartolomé R. Chávarry Tapia
DIRECTOR
CM.N°.1001154970

Email: 616colegioecologico@gmail.com; RPM 975807233 - Jr. Los Olivos # 190 – Naranjillo

El año XLIII *es de innovación y creatividad*

ANEXO N° 8

Iconografía

I.E.N° 00616 del Centro Poblado de Naranjillo – Nueva Cajamarca, donde se aplicó el Proyecto de Investigación

Docentes presentes en el Proyecto de Investigación en la I.E.N° 00616 – Naranjillo