



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE
EDUCACIÓN PRIMARIA, DEL DISTRITO DE PÍTIPO,
PROVINCIA DE FERREÑAFE- 2016**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA
EN EDUCACIÓN**

AUTORA:

Mg. ELENA AREOLINDA FUENTES CARMONA

ASESORA:

Dra. NORMA DEL CARMEN GÁLVEZ DÍAZ

**LINEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA**

CHICLAYO - PERÚ

2017

PAGINA DE JURADO

Dr. Juan Pedro Soplapuco Montalvo
Presidente

Dra. Susana Toso De Vera
Secretario

Dra. Norma del Carmen Gálvez Díaz
Vocal

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, Mg. Elena Areolinda Fuentes Carmona, egresado (a) del Programa de Maestría () Doctorado (X) en Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 17412145

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autora (a) de la tesis titulada: Propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en las Instituciones Educativas de Educación Primaria, del Distrito del Pítipa, Provincia de Ferreñafe – 2016, la misma que presento para optar el grado de: Doctor en Educación

1. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
2. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
3. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis. En consecuencia, me hago responsable por el incumplimiento de lo declarado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 2016

Mg. Elena Areolinda Fuentes Carmona

DNI N° 17412145

DEDICATORIA

Con amor y cariño a mis padres Eduardo y Amanda por motivarme a seguir adelante. A mis hijos Carlos, Yuli y Elena por ser la razón de mi existencia y por su amor y paciencia conmigo. A mi esposo por su apoyo para culminar con éxito éste trabajo.

ELENA AREOLINDA

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento sincero a los directores de las instituciones educativas del distrito de Pitipo por contribuir a la realización de éste trabajo de investigación.

Del mismo modo a mis amigos y amigas del doctorado por su apoyo durante todo el proceso, pero sobre todas las cosas a Dios quien guía mis pasos cada día

LA AUTORA

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado calificador:

Dando cumplimiento a las normas del reglamento de elaboración y sustentación de tesis de la escuela de post grado de la Universidad **César Vallejo**, para elaborar la tesis de doctorado y obtener el gradodedoctor , la misma que responde al nivel de investigación descriptiva, presento el trabajo de investigación titulado: **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA DEL DISTRITO DE PÍTIPO, PROVINCIA DE FERREÑAFE– 2016.**

Esperando que el presente trabajo de investigación constituya como un aporte, que se tome como modelo en otras Instituciones educativas, o para posteriores investigaciones, contribuyendo a fortalecer el clima organizacional. Segura del reconocimiento del aporte de este trabajo estoy presta a recoger las observaciones y sugerencias que ustedes realicen, las mismas que se tomarán en cuenta, en beneficio de los estudiantes, puesto que toda investigación contribuye a la mejora del servicio y de la calidad educativa.

La investigación está estructurada en ocho capítulos los que se indican:

El capítulo I está referido a la Introducción. **El capítulo II** refiere al Método aplicado en la investigación. **El capítulo III** desarrolla los resultados. **El capítulo IV** hace referencia a la discusión de los Resultados. **El capítulo V** contiene las Conclusiones. **El capítulo VI** describe las Recomendaciones y, el **capítulo VII** contempla la Propuesta y el **capítulo VIII** las Referencias Bibliográficas.

Señores miembros del jurado, dejo a consideración de ustedes la revisión y dictamen, esperando merezca su aprobación.

La autora

ÍNDICE

	Pág.
Caratula.....	i
Página del jurado	ii
Declaración Jurada	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice.....	vii
RESUMEN	x
ABSTRAC	xi
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	12
1.1. Realidad Problemática	13
1.2. Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	23
1.4. Formulación del problema	92
1.5. Justificación del estudio.....	92
1.6. Hipótesis.....	93
1.7. Objetivos	94
1.7.1. General.....	94
1.7.2. Específicos	94
CAPÍTULO II: MÉTODO	95
2.1 Diseño de investigación	96
2.2 Variable, operacionalización	96
2.3 Población y muestra	102
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad..	103
2.5 Métodos de análisis de datos.....	104
2.6 Aspectos éticos.....	106

CAPÍTULO III: RESULTADOS	107
3.1 Presentación y análisis de la información	108
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	142
V.CONCLUSIONES	146
VI.RECOMENDACIONES.....	147
VII.REFERENCIAS	148
ANEXOS	156

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Operacionalización de variables	99
Tabla N° 02: Resultados de la dimensión realización personal	108
Tabla N° 03: Resultados de la dimensión involucramiento personal	110
Tabla N° 04: Resultados de la dimensión supervisión	112
Tabla N° 05: Resultados de la dimensión comunicación	114
Tabla N° 06: Resultados de la dimensión condiciones laborales.....	116
Tabla N° 07: Resultados de la dimensión estilos de dirección.....	118
Tabla N° 08: Resultados de la variable general por dimensiones.....	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Resultados de la dimensión realización personal.....	109
Figura N° 02: Resultados de la dimensión involucramiento personal.....	111
Figura N° 03: Resultados de la dimensión supervisión	113
Figura N° 04: Resultados de la dimensión comunicación.....	115
Figura N° 06: Resultados de la dimensión condiciones laborales	117
Figura N° 07: Resultados de la dimensión estilos de dirección	118
Figura N° 08: Resultados de la variable general por dimensiones	120

RESUMEN

Estudios recientes señalan que son variados los factores que influyen en cualquier Institución Educativa para lograr la calidad; y uno de los principales es el liderazgo, imprescindible para mejorar el clima organizacional. En las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de Pítipo, a partir de una realidad presentada se manifiesta que hay algunas dificultades en relación al clima organizacional; de allí que luego de recoger la problemática se planteó como objetivo validar la propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional, teniendo en cuenta las teorías de: Bass, Lickert, Katz, McCoby, Morse, Bowers, Seashore, Bowers & Seashore, Likert, Tannenbaum & Schmidt, Teoría X, Y de McGregor, Burns, Kotter, Robbins, trazándose la siguiente hipótesis: si se elabora una propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional entonces se mejoraría de manera significativa el clima organizacional de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de Pitipo, provincia de Ferreñafe. Para afirmar lo antes dicho se aplicó un cuestionario, con un muestreo estratificado de 27 docentes de primaria. Después de la aplicación de estos instrumentos y analizados los datos, podemos concluir que la percepción que predomina en los participantes es de un Clima Organizacional Desfavorable con un 48%, seguido del 42% que percibe un clima organizacional de nivel Medio, y sólo un 2% lo califica como un clima organizacional Favorable. Se concluye que es de necesidad prioritaria organizar e implementar la propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional.

Palabras Claves: Liderazgo, liderazgo transformacional, clima organizacional.

ABSTRACT

Recent studies indicate that there are varied factors that influence any Educational Institution to achieve quality; And one of the main ones is the leadership, essential to improve the organizational climate. In the Educational Institutions of Primary Education of the district of Pítipo, from a presented reality it is manifested that there are some difficulties in relation to the organizational climate; And then, after collecting the problem, it was proposed to validate the proposal of a management model based on transformational leadership to improve the organizational climate, taking into account the theories of: Bass, Lickert, Katz, McCoby, Morse, Bowers, Seashore, Bowers & Seashore, Likert, Tannenbaum & Schmidt, McGregor's, Y's Theory, Burns, Kotter, Robbins, drawing the following hypothesis: if a proposal for a management model based on transformational leadership is elaborated, The organizational climate of the educational institutions of primary education in the district of Pitipo, province of Ferreñafe. To affirm the above, a questionnaire was applied, with a stratified sampling of 27 elementary teachers. After the application of these instruments and analyzed the data, we can conclude that the perception that predominates in the participants is of an Organizational Climate Unfavorable with 48%, followed by 42% who perceive a medium level organizational climate, and only a 2 % Qualifies it as a favorable organizational climate. It is concluded that it is of priority need to organize and implement the proposal of a management model based on transformational leadership to improve the organizational climate

Key Words: Leadership, transformational leadership, organizational climate.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática.

Hoy en día para casi todas las organizaciones buscan la excelencia de la calidad de los servicios que ofrecen y en algunos casos nos encontramos con una realidad donde el ambiente no es el mas adecuado por la generación de tensión en las relaciones entre los agentes, ya sea en la comunicación en las relaciones interpersonales, realización personal , condiciones laborales etc. En este sentido tenemos que hacer referencia a un tema que se viene trabajando mucho en los últimos años en las organizaciones y es el estudio del Clima Organizacional, tema de gran importancia, ya que un buen o mal clima organizacional influirá en la motivación y satisfacción en el trabajo, contribuyendo al logro o fracaso para alcanzar los objetivos institucionales. Lo que se quiere es que directivos, docentes, estudiantes y demás miembros, trabajen en un clima propicio, agradable para así alcanzar un aumento de productividad. Coopers (2013)

A nivel mundial, en las instituciones, el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales.

Por ejemplo en Venezuela se han realizado estudios al respecto y según los instrumentos aplicados se llegaron a la conclusión que hay debilidad en la relación entre agentes educativos ya que se encontró falta de liderazgo, comunicación que no se da por los conductos regulares, falta de reconocimiento por desempeño laboral entre otros.

Cuando el ambiente organizacional no satisface las necesidades del personal, se propicia un inadecuado clima organizacional. Klabaugh y Rosycki (2005)

En el contexto nacional encontramos que en nuestro país existen esfuerzos de las empresas por mantener un buen clima organizacional para sus trabajadores, pero más de la mitad de los empleados asegura haber sufrido problemas en su centro de

trabajo. Así lo reveló una encuesta de Aptitus, en la cual el 53.7% de participantes reconoció haber estado involucrado al menos una vez en inconvenientes con sus compañeros.

Y es que evitar estos conflictos dentro de las organizaciones se ha convertido en un punto clave para que no repercutan negativamente en los resultados de la compañía, “por lo cual los líderes deben saber cuándo intervenir y cortar situaciones que vayan en contra de la estrategia de la empresa”.

Las instituciones educativas de educación primaria del distrito de Pitipo, no están ajenas a esta situación pues existe un descontento que lógicamente repercute en el ambiente de trabajo, afectando la eficiencia del personal en sus actividades tomando un comportamiento apático y de bajo desempeño para el desarrollo de sus funciones, la falta de interés en el desarrollo de las actividades administrativas por parte de los trabajadores, siendo esta situación cada día más notoria, hay baja motivación y satisfacción laboral, falta de esquemas de reconocimientos e incentivos por el trabajo realizado, falta de interés en el desarrollo de sus actividades, falta de comunicación oportuna y eficaz entre docentes y director, falta de compromiso e identificación con la institución, la relación entre trabajadores no es armoniosa, el trato no es igualitario etc.

Esto conlleva a la, tensión en las relaciones interpersonales, la deficiente distribución de las tareas, la desconfianza de los jefes hacia los empleados, toma de decisiones equivocadas, disminución del rendimiento laboral, descenso de la motivación personal.

Mantener un clima laboral favorable en la organización es algo fundamental para los recursos humanos que laboran en una determinada organización, empresa o institución pública, y es un tema que ha ganado la atención de muchos superiores y/o personal directivo, ya que diagnosticarlo a tiempo y adecuadamente permite resolver y evitar problemas a corto y largo plazo.

Son estos aspectos relevantes y con la intención de minimizar la problemática observada, se propuso diseñar un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en las instituciones

educativas de educación primaria, del distrito de Pítipo. Probablemente con la aplicación de este modelo se logre fortalecer el clima organizacional en los trabajadores de las instituciones educativas, porque constituye un campo importante manejado desde el liderazgo transformacional

1.2. Trabajos previos

A nivel internacional

El trabajo "*Clima Organizacional como Herramienta de Gestión*". Arancibia (2007) afirma:

“Un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer de una organización una organización exitosa. Ésta será valorada por los trabajadores, que a la vez trabajarán con agrado, compromiso y satisfacción. Toda máquina funciona por sus engranajes, si estos están desgastados, es difícil que la máquina funcione. En las organizaciones, si su principal capital, que son las personas, no se sienten satisfechos con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y con calidad”. (p.12)

En su estudio "*Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*". Africano y Farías (2008) afirma:

“Esta investigación se realizó en Venezuela, en una población de 82 trabajadores y con una muestra de 45 empleados, se utilizó la técnica del muestreo probabilístico y el instrumento que aplicaron fue un cuestionario para recoger información para el estudio de investigación ,con 36 preguntas y 5 alternativas de respuestas, para lo cual el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento que en este caso no es productivo ni satisfactorio para la institución para un buen desempeño laboral”. (p.64)

El trabajo "*Inteligencia Emocional Y Clima Organizacional De Los Trabajadores De La Municipalidad de Concepción*". López (2008) afirma:

“Existe correlación positiva directa entre la Inteligencia Emocional (I.E.) y el Clima Organizacional (C.O.), determinando que a mayor I.E. de sus trabajadores se percibe mejor C.O”. (p.53)

La presente investigación, nos da a conocer algunos componentes de relativa importancia en la percepción del clima organizacional. El trabajo, *'Nuevas Perspectivas de la Calidad de Vida Laboral y Sus Relaciones Con La Eficacia Laboral'*. Marínalba (2006) concluyó que:

Los resultados de los análisis factoriales, correlaciones y regresiones, corroboran la influencia predictiva de la percepción del CVL sobre el desempeño, evidenciando que la CVL añade ventajas para trabajadores y organización. Se confirma además, que es posible obtener un índice de CVL global y se identifican los factores que mas aportan al índice global. (p.11)

En el presente trabajo “se analiza la evolución del concepto de Calidad de Vida Laboral (CVL) y cómo se puede potenciar conjuntamente con la Eficacia Organizacional (EFO) en términos de desempeño laboral; para lo cual fueron realizadas dos investigaciones empíricas originales en el sistema bancario oficial brasileño”. El trabajo titulado *"Liderazgo Transformacional Y Género En Organizaciones Militares"*. Martines (2010) afirma:

“No hay ninguna relación entre las percepciones de los estilos de liderazgo transaccional del líder y las características de los subordinados (edad, estudios, años de experiencia, sexo del jefe, haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual y preferencia por un jefe de determinado género”. (p.13)

El principal objetivo de este trabajo es el estudio de posibles diferencias entre hombres y mujeres en lo que respecta a los estilos de liderazgo. En concreto, averiguar si las mujeres utilizan estilos de liderazgo que las ponen en una situación de desventaja en comparación con los hombres. Esta investigación

nos permitió conocer algunos rasgos importantes del Liderazgo Transformacional y su relación con el género de los líderes.

El trabajo "*Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Directivos del Hospital General de México. Se reafirmaron los constructos teóricos de Bass y Avolio y sus referentes empíricos de sus hallazgos de estudios previos*". (Mendoza, 2008, p.26).

El presente trabajo de investigación nos permite conocer algunas características del perfil del líder Transaccional y del líder Transformacional.

El trabajo "El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto" Mendoza (2006) concluyen que:

La visión e identidad compartidas conducen hacia una cultura de convergencia, cuyo resultado es un alto compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y emocionales positivos entre los líderes y sus grupos y la conformación de ambientes saludables, que propician a su vez el mejoramiento de la eficacia organizacional. (p.63)

Este trabajo nos muestra las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional y como el ejercicio del mismo tiene impacto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización.

A nivel nacional

En su trabajo de investigación titulado "*Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral – Lima*". Beltrán y Palomino (2014) afirma:

El instrumento aplicado a los directivos de la institución les permitió observar tres factores críticos en la medición del clima laboral, en el focusgroup y en las entrevistas a profundidad, se observaron ciertas

deficiencias en los factores de auto realización y comunicación; es por ello que también se plantean acciones para mejora de las mismas. Para desarrollar las propuestas planteadas es necesario conseguir un compromiso de los directivos de la institución educativa, con el objetivo de no solo ejecutar las acciones propuestas, sino también para poder transmitir a los docentes las ideas a concretar y generar la participación de los mismos y así promover el compromiso de ellos con la institución. (pag.45)

El estudio realizado por el autor permite que mi trabajo de investigación pueda elaborar el instrumento de clima organizacional a los trabajadores de las instituciones educativas de Pitipo, por considerar que existe similitud en las realidades de los trabajadores.

El trabajo "*Modelo del Sistema de Gestión de Producción, Integrado con el Modelo General de Organización*", Bernal (2006) concluyó que:

La gestión es aquella actividad previamente coordinada, capaz de transformar los insumos en un bien deseado, logrando a su vez metas trazadas con productividad y eficiencia. (p.63)

El presente trabajo de investigación nos muestra lineamientos generales para la elaboración de un modelo de Gestión de la Producción y nos brinda también algunos conceptos sobre la gestión en las diferentes áreas de la empresa. Máster en Administración de la Educación en su tesis de psicología titulada "*Aspectos psicológicos del Clima Laboral. Texto IX Titulación Profesional Extraordinaria. Lima: U.N.M.S.M.*". Palma (1999) afirma:

El clima laboral y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas (Kolb, D.); además se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo. (pag.79)

Esta investigación aporta el estudio realizado a la variable clima organizacional, que mide los factores intrínsecos como el trabajo, la responsabilidad, reconocimiento al logro, oportunidad de crecer y progresar y los extrínsecos tales como la seguridad, sueldo, condiciones físicas del trabajo relaciones interpersonales, que también serán identificadas en la siguiente investigación. En su informe final sobre el proyecto *“Promoción Del Liderazgo Y Fortalecimiento De La Organización Comunitaria”*. Yanes (2010) indica:

La formación de líderes y lideresas que sean capaces de guiar y acompañar a sus comunidades para buscar su propio desarrollo; en tal sentido, se ha logrado consolidar la organización de las comunidades en estudio. Cabe mencionar que las mujeres han jugado un papel sumamente importante en la creación de esta estrategia de intervención a nivel comunitario teniendo mayor participación en la fase de identificación de las problemáticas. El involucramiento de las municipalidades desde el inicio del proyecto, fue clave para lograr el compromiso de la mayoría de las alcaldías, la cual se tradujo en un apoyo efectivo a las iniciativas y a todo el proceso de desarrollo de las Escuelas de liderazgo, así como en otras actividades colaterales que se gestaron a iniciativa de los diferentes Comités conformados en el marco del Proyecto y de otras acciones de Circulo Solidario. La metodología vivencial, utilizada en el desarrollo de las Escuelas de liderazgo, fueron efectivas, porque les proporcionaron las herramientas básicas a las personas participantes, para que se convirtieran en facilitadoras de la segunda escuela. Se crearon las habilidades y destrezas de la mayoría de personas que participaron en las escuelas de liderazgo, para hacer efecto multiplicador de los conocimientos, con otros grupos. (p.10)

A nivel local

Bardales (2008), en su trabajo de investigación, "Modelo De Gestión Para Mejorar La Administración Del Centro de Servicios - SUNAT - Intendencia Regional -Lambayeque", propone implementar herramientas adecuadas como encuestas, guías de entrevistas, estándares de desempeño de los servicios, que en conjunto contienen condiciones de atributos considerados importantes por los usuarios, los que deben formar parte de los planes de trabajo de las estaciones

de servicio.

El presente trabajo nos muestra un modelo de gestión, que me ha servido de guía para determinar los puntos o estructura que debe tener un modelo de gestión. El trabajo de investigación "*Clima Organizacional Y Su Relación Con El Desempeño De Los Profesionales y Técnicos De La Salud Del Policlínico De ESSALUD "Agustín Gavidia" De Lambayeque*". Cabrera (2008) concluyó que:

Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y el desempeño de los profesionales y técnicos de la salud del policlínico de ESSALUD "Agustín Gavidia" de Lambayeque; lo cual advierte que mientras mejore la percepción de Clima Organizacional, mejorará mucho más el desempeño laboral. (p.152)

El presente trabajo determina la percepción del Clima Organizacional global, para lo cual utilizó un test de 80 preguntas y mide también el desempeño laboral con otro test de 20 preguntas. Este trabajo nos dio algunas pautas para la medición del Clima Organizacional.

El trabajo de investigación "*Gestión de la información y toma de decisiones en el istp. "Enrique López albuja"*". *Propuesta de modelo de gestión con soporte en tecnologías y sistemas de información*". Campos (2007) concluyó que:

El Instituto requiere planificar convenientemente la Adquisición de tecnologías de información, extender la red de computadoras a todas las áreas académicas y administrativas, seleccionar mejor a sus proveedores, contratar personal técnico debidamente capacitado y con experiencia en tecnologías y sistemas de administración. (p.36)

El presente trabajo de investigación basado en un análisis de la problemática del ISTP. Enrique López Albuja de Ferreñafe; presenta un modelo de gestión con soporte en Tecnologías y Sistemas de Información.

El trabajo "*Propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa*

industrial de producción de alimentos". Espinoza (2009) concluyó que:

“los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado en esta investigación, evidencia que existen determinadas áreas que requieren mayor atención que otras, no obstante todas mostraron alguna debilidad, razón que justifica la propuesta de acciones correctivas”. (p.56)

El presente trabajo de investigación nos da algunas pautas para el estudio del Clima Organizacional, así como algunas medidas para mejorarlo.

El su trabajo, *"Factores que Determinan el Clima Organizacional en una Empresa de Mecánica Automotriz. La empresa de mecánica automotriz, factores como motivación, relaciones interpersonales y responsabilidad, son los que determinan el clima organizacional"*. (Fernández; 2007; p.90).

Este trabajo de investigación se llevó a cabo a través de una aplicación de un instrumento denominado Cuestionario para evaluar Clima Laboral, elaborado por 34 preguntas con respuesta de selección múltiple, mismas que, distribuidas al azar, evalúan los factores de autonomía, identificación con la empresa, motivación, percepción, autoestima, responsabilidad reconocimiento y relaciones interpersonales.

El trabajo "La Formación del Clima Psicológico y su Relación con los Estilos de Liderazgo". Garcia (2007), concluyen:

“Con respecto a los enfoques para la formación del Clima, que un enfoque y otro se complementan en La formación del Clima de la organización, y ninguno predomina sobre el otro. También concluyeron que el comportamiento de relación de los líderes influye en mayor grado y en mayor número de dimensiones, que el comportamiento de tarea”. (p.53)

En su tesis doctoral titulada: *“Intervención Social Sostenible de Organización que genere Liderazgo en la Gestión del Centro Poblado Pacherrez –*

Lambayeque” en la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo. Mera (2011) concluyó que:

Los pobladores del centro poblado Pacherrez con participación de la mayoría, han transformado su organización tradicional, débil y poco comunitaria, en una organización moderna funcional, dinámica y participativa, que viene generando liderazgo en la gestión por parte de la comunidad. Los pobladores también han formulado su plan de desarrollo comunitario 2009 – 2020, el mismo que ha sido elaborado en base al diagnóstico situacional, las plataformas de desarrollo por ellos consideradas, el involucramiento de mayoría de sus miembros y fundamentalmente teniendo en cuenta lo que realmente necesitan las personas para desarrollarse. “La intervención social comunitaria del centro poblado Pacherrez cuenta con una organización moderna dinámica funcional y participativa, debidamente formalizada y reconocida con resolución de Alcaldía; la misma que ha sido implementada por sectores, en base a cinco plataformas de desarrollo, el liderazgo personal y la capacitación de sus miembros. El diseño del modelo de intervención social sostenible que se aplicó para transformar la organización que genere liderazgo y gestión comunitaria en el centro poblado Pacherrez, fue eficaz, eficiente y consistente, garantizando su sostenibilidad y replicabilidad”. (p.45)

El trabajo "*Liderazgo Transformacional y Sus Efectos En Las Empresas Familiares*". Vallejo (2006) afirma:

El liderazgo ejercido en las empresas familiares está más próximo a liderazgos de tipo transformacional que transaccional, se caracteriza por ser más visionario y carismático y por tener una clara actitud innovadora y un comportamiento más coherente. (p.13)

El trabajo de Manuel Vallejo, nos permite conocer en qué medida el liderazgo en las empresas familiares difiere o no del ejercido en empresas de naturaleza no familiar. Asimismo nos da a conocer algunas características tanto del liderazgo Transformacional como del Liderazgo Transaccional.

El trabajo de investigación "*Análisis y Evaluación del Clima Organizacional Para Mejorar el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo*", Vejarano (2009) indica:

El clima organizacional en dicha Universidad, no es óptimo, ya que sólo el 40% se ubican en un contexto casi ideal de satisfacción y el 60% restante no ha desarrollado un adecuado clima laboral, debiéndose fundamentalmente a las políticas que ha adoptado la universidad en el tema de Recursos Humanos, el cual no satisface a los trabajadores. (p.6)

El presente trabajo de investigación, nos muestra modelos de Diagnóstico Organizacional, los mismos que utilizó el investigador para estructurar el Modelo del Diagnóstico de Clima Organizacional para la Universidad Señor de Sipán.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Teoría científica de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio.

El líder debe inyectar nueva vida y transformarse él y a sus seguidores, a fin de conseguir metas más elevadas. Bernard Bass (1999) afirma:

Este estilo, propone transformar los seguidores en cuanto a la importancia y valores de las acciones, así como también induciendo a los seguidores a trascender sus propios intereses, poniendo primero los de la organización. En este contexto es capaz de activar necesidades del más alto nivel. Para este líder transformacional Bass establece cuatro (4) factores o dimensiones: carisma como influencia idealizada, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. Un docente como líder transformacional desde la óptica del liderazgo social e individual, representa un lanzamiento hacia **lo ético transformacional**; ya que, tiene una visión con altas expectativas y sobre todo con mucho conocimiento de sí mismo. Es un ejemplo a seguir por el alumno y por todos los que trabajan con él; sea en aula, como investigador y como evaluador, debido que crea valores, rasgos y creencias; orientando la búsqueda y logro de los objetivos, sienten autoestima y autoeficacia;

inquiriendo trascender hacia valores de dignidad y respeto. Un docente como líder transformacional desde la óptica del liderazgo social e individual, significa un impulso cualitativo hacia la toma de decisiones del docente líder universitario desde una dimensión ético transformacional; ya que, tiene una visión con altas expectativas y sobre todo con mucho conocimiento de si mismo. Es un modelo a seguir, debido que crea valores, rasgos y creencias; orientando la búsqueda y logro de los objetivos. Sienten autoestima y autoeficacia; inquiriendo trascender hacia valores de dignidad y respeto desde **lo ético transformacional.** (p.19)

Enfoque social del liderazgo transformacional.

“El carácter social del liderazgo, defiende el enfoque de un líder centrado en valores trascendentes, donde las ideas se manejen mediante un proceso de moralidad como esencia propia del hombre”. Burns (1985) manifiesta:

La interacción de una persona con otras, actuando como líder o seguidor, para alcanzar conjuntamente valores del más alto nivel. Los propósitos de ambas partes que en un inicio pudieron ser diferentes, luego se integran, y el poder del líder cumple la función de apoyo recíproco para el beneficio de todos. Este tipo de liderazgo eleva el nivel ético de los líderes para actuar decidiendo desde el ser, (significado denotativo) convirtiendo personas meramente sociales, en agentes morales, que toman decisiones ajustadas a valores trascendentes relacionados con: la verdad, el bien, la belleza y la unidad trascendental. De ellos, surgen valores aptitudinales y actitudinales identificados con: creatividad, justicia, prudencia, responsabilidad, solidaridad y tolerancia asidas a la integridad del ser humano. Por otra parte, es dinámico, asumiendo seriamente el compromiso que lo vincula con sus seguidores, quienes se comprometen y se sienten identificados con el líder, para convertirse en nuevos líderes. *“El ejercicio de este liderazgo anula emociones bajas como ambición, miedo, envidia y odio. Surge de los deseos, necesidades y aspiraciones de los seguidores. Se identifican cinco (5) tipos , (intelectual, ideológico, reformador, revolucionario, heroico), a*

los que se llega con la historia de vida de algunos personajes históricos considerados líderes. En ellos, se identifican características esenciales, y posteriormente se realizan las comparaciones correspondientes. Finalmente, se puede concluir que Burns plantea su visión del liderazgo para un marco general y macro, como lo es la sociedad". (p.64)

La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales. Tannenbaum y Schmidt (1970) afirma:

“Para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial y trasladado pronto al ámbito educativo. Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso”.

“El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que de sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas”. (p.53)

Para describir este tipo de liderazgo contamos con dos grandes conceptualizaciones. Burns(1978) o Bass(1985) afirma:

El campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del “transaccional”; desde el ámbito educativo, Leithwood y su equipo (1999) la presentan como una superación del liderazgo “instructivo”. (p.66)

1.3.2. EL liderazgo transformacional según Burns

“Introdujo por primera vez los conceptos de liderazgo transformacional en su investigación descriptiva sobre los dirigentes políticos, pero este término se utiliza ahora en la psicología organizacional”. Burns (1985) afirma:

El liderazgo transformacional es un proceso en el que "los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación". Burns relacionados con la dificultad en la diferenciación entre la dirección y liderazgo, y afirmó que las diferencias en las características y comportamientos. Él estableció dos conceptos: "El liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional". Según **Burns**, "el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones en los rediseños percepciones y valores, los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados. "Al contrario que en el estilo transaccional, no se basa en un "dar y tomar" la relación, pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas". Burns, J., define liderazgo "como el proceso por el cual líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan os valores y las motivaciones, necesidades y expectativas de las dos partes implicadas, líderes y seguidores. La relación que les une no tiene únicamente como base el poder, sino que se sustenta en la reciprocidad mutua de las verdaderas necesidades que han de ser atendidas". (p.96)

El líder transformacional es aquel que utiliza estos atributos para dirigir a sus hombres. Burns (1985) afirma:

Todas las personas son distintas, con una personalidad única al igual que su percepción del mundo, el líder transformacional debe percatarse de las peculiaridades personales y tratar a sus seguidores según sus necesidades y potencialidades, con una relación individualizada empleando la equidad y no la igualdad.

Para esto establece una comunicación con sus colaboradores ayudándolos a reflexionar sobre su presente y futuro profesional, orientarlos y estimularlos a realizar planes de desarrollo dentro del grupo y la organización, reconocerle sus logros, apoyarlos usando la delegación de funciones y el incremento de responsabilidades, permitiendo con esto una transformación positiva entre ambas partes.

El líder transformacional debe de ser proactivo (anticipado a los acontecimientos) antes de ser reactivo (actuar después), debe ser receptivo ante las sugerencias de sus seguidores y promover las actividades que potencien la capacidad profesional, la creatividad y respuestas al cambio aprovechando todas las características hasta las inmersas en la experiencia, que han sido históricamente relegadas a un segundo plano. (p.53)

Categorías del liderazgo transformacional

"...Reconoce y explota una necesidad existente o la demanda de un seguidor potencial... (y) busca motivos potenciales seguidores, busca satisfacer las necesidades superiores, e involucra a la persona completa del seguidor" (Burns 1978: 4).

Vio a cuatro categorías en su tipología: Intelectual, Reforma, la Revolución, y Heroica (carismático). Burns (1985) afirma:

Intelectual - Un líder intelectual se dedica a ver ideas y valores que trascienden las necesidades inmediatas de la práctica y aún cambiar y transformar su entorno social. "El concepto de *liderazgo* intelectual trae en el papel de *propósito consciente* elaborado a partir de valores". El líder intelectual está fuera de paso con su propio tiempo, en conflicto con el status quo. El líder intelectual es una persona con una visión que puede transformar la sociedad al aumentar la conciencia social.

Reforma - el liderazgo de los movimientos de reforma requiere la participación de un gran número de aliados con la reforma de varios y

transforman sus propias metas, lo que significa hacer frente a interminables divisiones en las filas, y un colectivo que está en contra de liderazgo. Liderazgo de la Reforma, por definición, implica un liderazgo moral, lo que significa una atención al juego de los medios a los fines (Burns 1985). Los líderes de la Reforma transforman partes de la sociedad para cumplir los principios morales.

Revolucionario: "El liderazgo revolucionario exige compromiso, perseverancia, coraje, tal vez el desinterés e incluso la abnegación (el último sacrificio por el liderazgo solipsista)" Cuando el reformador operado en las partes, la revolucionaria opera en conjunto. El análisis de la revolución siempre parece comenzar con la toma de la Bastilla, un acontecimiento que transformó la monarquía francesa. Luego está la revolución bolchevique, un juego realizado por las élites sobre las cabezas de las masas. Luego están los golpes de Estado de las repúblicas bananeras. "En su más amplio sentido de la revolución es una transformación completa y generalizada de todo un sistema social". Esta transformación significa la creación de una nueva ideología, el surgimiento de un movimiento, y el afán de derrocar al status quo, y puede resultar en la reconstrucción de la economía, la educación, el derecho, e incluso clase social. Luther King, Gandhi, Madre Teresa de Calcuta, son ejemplos de líderes transformacionales. Lutero, Lenin, Mao y Fidel Castro son ejemplos de la dirección revolucionaria transformativa. Los líderes revolucionarios han tenido fuerte visión, misión y valores de los extremos, con el propósito trascendente. (p.p.12-13)

Liderazgo Transformacional según Burns y Bass

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns(1978) nos afirma que:

Lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado "Liderazgo Transformacional", a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo. (p.85)

El liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales. (Bryman, 1996, p.42)

El liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes. Bass (2006) manifiesta que

- Carisma (desarrollar una visión)
- Motivación Inspiracional (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

Influencia Idealizada (carisma):

El líder actúa de modo que las personas involucradas en el trabajo con él, le admiran y le quieren imitar. Bernal, (2000) afirma:

“El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás, por su inusual personalidad y esa capacidad única de saber llevar las cosas y llegar a los demás”.

“En tal sentido, el líder carismático debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal; asimismo, demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ganarse el respeto por lo que hace y producir satisfacción en el personal. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes, que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte en las personas que lo siguen. En consecuencia, los directivos que presentan esta característica, son capaces de obtener el esfuerzo y colaboración extra de su personal, para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño, sin necesidad de presionarlos. También podemos mencionar

que: el carisma o influencia idealizada, hace referencia al despliegue que realiza el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para los que lo siguen, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral". (p.12)

El líder es respetado, admirado, y tiene la confianza y seguridad de quienes le siguen, siendo modelo de identificación e imitación. Bass y Avolio (1994)

Afirma:

Según el autor existe diferencia entre el liderazgo transformacional y el carisma en los siguientes aspectos:

Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, pero ellos rara vez llegan a motivarse para trascender sus propios intereses por el beneficio de causas abstractas, como lo hacen los seguidores de líderes transformacionales. Los líderes Transformacionales buscan empoderar y elevar a los seguidores, en cambio, muchos líderes carismáticos tratan de mantenerlos en una situación de dependencia y debilidad , para establecer una lealtad personal, más que un compromiso con ideales, entonces como podemos darnos cuenta es necesario la combinación de ambos.

“Los líderes transformacionales se encuentran en cualquier organización y en cualquier nivel de ésta. En contraste, los líderes carismáticos tienen mayor probabilidad de emerger cuando una organización está en un estado de crisis, su meta es sacar adelante la empresa o institución.

La reacción de la gente hacia el líder carismático, tiende a ser altamente polarizada, siendo amado por unos y odiado por otros. Las reacciones hacia los líderes transformacionales son menos extremas”. (p.63)

En cuanto a las características de los líderes carismáticos transformacionales. Bass (1985-1990) indica:

Tienen alta autoestima

Despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones, y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una

presencia poderosa, confiable y dinámica.

En cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos, su tono de voz es comprometido y cautivante, mantiene contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresión emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas que permiten una mejor comunicación.

Tienen un fuerte sentido de deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente. Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas, articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento. (p.60)

“las características del líder carismático, su gran involucración en las tareas la realización de auto-sacrificios, para demostrar coraje y compromiso con la misión, y el transformarse en un ejemplo personal con su estilo de vida, lo que aumenta la identificación y admiración por él”. (Yuki, 1994, en Shamir y otros, 1998), y permite “(al demostrar determinación, optimismo y confianza en sí mismo) empoderar a quienes le siguen, inspirando confianza y elevando la eficacia individual y colectiva”. Shamir y otros (1998)indica:

Por lo tanto: “Los Líderes carismáticos que son clasificados como transformacionales, hacen práctica de una buena combinación, son capaces de generar motivación adicional y articularlas necesidades de los seguidores, con el fin de alcanzar metas de grupo. Aún más, se caracterizan por estar animados por necesidades auténticas de las personas que lo siguen, desplegando consideración individualizada. Además el carismático transformacional ocupa con mayor frecuencia, el rol de mentor o entrenador de sus subordinados, más que de celebridad, místico o autoritario. El líder transformacional que presenta conductas carismáticas, plantea metas a sus seguidores que van más allá de su propio beneficio, orientándose al bien común de toda la organización” (pág. 64).

Motivación Inspiradora:

El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras, acciones y también con su propio ejemplo. Vega y Zavala (2004) indican:

Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás. En relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, y lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los directores líderes deberán diagnosticar las necesidades individuales de los miembros del personal y atenderlas individualmente. Asimismo, deberá delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo del personal, y así lograr mayores niveles de responsabilidad y compromiso de los miembros. De las dos características o dimensiones previas se puede plantear que la inspiración también puede ser autogenerada, y no tener base en el carisma, es decir, que puede ser utilizado por el líder para motivar a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bienestar de la organización, sin necesariamente presentar conductas carismáticas. Por tanto, se puede deducir que los líderes no requieren ser carismáticos para ser inspiradores. (p.85)

Estímulo Intelectual:

El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. Bernal (2000) afirma:

A la vez provoca intelectualmente a su gente, estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores y que de ellos aprendan. En tal sentido, director en su función laboral, requiere promover en sus seguidores la estimulación intelectual, ya que su aspecto esencial reside en proponer nuevos enfoques para viejos problemas; es decir, el educador debe hacer

énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar con los miembros del personal bajo su cargo. Se trata de estimular la actuación de este personal, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas, no imponiéndolas.

El líder educativo debe de fomentar la creatividad, utilizar la intuición y la lógica para resolver situaciones conflictivas. Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Es decir, los seguidores, en este caso, se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con y sin la ayuda del líder, lo que también implica no enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público, sino todo lo contrario y es justamente en esta dimensión donde se diferencian los líderes transformacionales de los transaccionales, en que es más probable que los primeros sean más proactivos que reactivos en sus pensamientos; más creativos en innovadores en sus ideas y otros aspectos como también menos inhibidos en la búsqueda de soluciones. (p.69)

Consideración Individual

Se entiende que el líder tiene en cuenta a cada una de las personas para guiarlas de acuerdo con sus necesidades y capacidades. Gutiérrez, (2003) indica:

El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado. Bajo estos postulados, se puede indicar que los docentes quienes ejercen su rol de liderar dentro de la educación, deben aplicar este tipo de liderazgo, en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores. Por tal razón, la consideración individualizada, es otro factor de suma importancia, ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo. Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el

optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables.
(p.48)

Liderazgo transformacional según Leithwood

El Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario. Leithwood (1994) manifiesta:

“Los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”

“El liderazgo instructivo, piensa Leithwood, era coherente con el movimiento de “eficacia escolar”, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela”.

“Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo “instructivo”.

“En síntesis se puede señalar que Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente”.
(p.53)

“Ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar”. Leithwood (1994) en cuatro ámbitos:

Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas)

Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).

Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores) cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

Dimensiones del liderazgo

El modelo de Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación se explica:

-Construir una visión de la escuela. “A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo”.

-Establecer las metas. “Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela”.

-Proveer estímulos intelectuales. “Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional”.

-Ofrecer apoyos individualizados. “Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya,

está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre”.

-Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.

Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.

-Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

-Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones. (p.64)

Teorías de Liderazgo Transaccional

Líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente (Bass, 1990, p.53).

Las siguientes fases en el ciclo de intercambio o transacción entre líder y subordinado plantea el autor. Bass (1990), plantea:

1ª Líder y seguidor perciben cada uno, que el otro tiene un potencial

instrumental para el cumplimiento de sus necesidades o la complementación de una tarea.

2ª El líder aclara al seguidor qué es lo que debe hacer para completar la transacción, obtener la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará acción correctiva.

3ª El empleado recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado.

En el liderazgo transaccional se utilizan dos formas de reforzamiento para motivar a los empleados (Bass, 1985, 1990) infiere:

Reforzamiento contingente positivo (Recompensa contingente); donde el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado. La recompensa contingente puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente.

Reforzamiento contingente aversivo (Castigo contingente); en el cual el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño acordado por ambos. Este tipo de reforzamiento, señala la necesidad de detener el descenso en la rapidez o la precisión en el desempeño del subordinado, para modificar o cambiar la conducta de este último. Además de apuntar a la aclaración de qué debe hacerse y cómo, el reforzamiento contingente aversivo puede tomar varias formas. Por ejemplo, el líder puede llamar la atención del subordinado sobre la desviación, lo que es particularmente útil para los subordinados sin experiencia, especialmente si el feedback negativo se acompaña con aclaración adicional de qué se desea. El castigo contingente también puede verse en forma de multas, suspensión sin pago, pérdida de apoyo del líder; las que son menos frecuentes y tienen menos probabilidad de promover efectividad. Por otro lado, si el líder sólo interviene ante la ocurrencia de fracasos, averías y desviaciones, está practicando la dirección por excepción. (p.67)

1.3.3. Teoría científica conductual del liderazgo

En los años '50 comienza a desarrollarse un enfoque alternativo a las teorías que postulaban la existencia de rasgos de personalidad que dibujan el perfil de los líderes. Lippitt y White (1971) afirma:

“lo concerniente a la teoría de los rasgos, las investigaciones mostraban resultados contradictorios. Y si bien algunos estudios sustentaban ésta hipótesis el mismo número de resultados empíricos refutaban la teoría. Ante estos datos, algunos investigadores en ciencias sociales centraron su interés en conocer aquellas conductas que conlleva un liderazgo eficiente. De este modo, si se conseguía aislar dicho patrón conductual podría aventurarse que “el líder se hace, no se hace” y no resultaría descabellado “entrenar” a las personas para convertirlas en líderes eficaces”. (p.53)

“*El primer estudio que se realizó para conocer las conductas de los líderes – estilos de liderazgo-, y que sería el precursor de futuras investigaciones*”, fue desarrollado por Letwin, Lippitt y White (1939) y Lippitt y White (1943) indica:

“Los autores desarrollaron su estudio con una muestra de niños de 10 años, divididos en cuatro grupos. Los sujetos experimentales fueron expuestos sucesivamente a los estilos de liderazgo *autocrático*, *democrático* y *laissez faire*, variando el orden de exposición en cada uno de los grupos. Los resultados de la investigación mostraron que los niños trabajaron menos y peor en el estilo *laissez faire* que en democrático, en este último surgió mayor amistad y atención al grupo; generó mucha agresión hostilidad, encubriendo un descontento que no se percibía a nivel manifiesto. También aparecieron efectos debido al orden secuencial de los diferentes estilos, siendo el más relevante la agresividad manifestada en *laissez faire* cuando era percibido por el *autocrático*”. (p.111)

“Estos resultados se interpretaron como consecuencia de la agresividad reprimida con el líder autoritario y que fue liberada con el líder” laissez faire. Lippitt y White (1971-1989) indica:

Posteriormente, dos fueron las investigaciones más destacadas dentro de éste enfoque, conocidas como los estudios de las universidades de Ohio y Michigan y que se desarrolla a continuación. Igualmente se incluirá en categoría aquellos modelos desarrollados durante la década de los 80 y que fueron denominados genéricamente estilos de liderazgo. Por otra parte, autores como Robbins (1987) incluyen también en este apartado la teoría de la admisión de Blake y Mouton (1964), conocida por la malla gerencial, y que Stodgill (1974) y Bass (1990) incluyen dentro de los modelos humanistas y Menguzzato y Renau (1991) sitúan dentro de las teorías contingentes. (p.19)

1.3.4. Estudios de la Universidad de Ohio

Dada la independencia de los dos factores, la puntuación de los líderes podría ser alta en una de ellas y baja en la otra, o bien alta o baja en ambas. Navas y Molero, (1995) manifiesta:

“En un intento por conocer los comportamientos que describen al líder, se desarrollaron una serie de investigaciones que dirigidas por Hemphill, Fleisman, Shartley y Pepinsky desembocaron en la elaboración de un cuestionario que proporcionaba una media fiable de las conductas de liderazgo. Hemphill y cols, recogieron en una serie de frases descripciones de los comportamientos de los líderes. De los análisis factoriales resultaron dos dimensiones: “consideración” e “iniciación de estructura”, consideradas, como señalan Hersey y Blanchard, “teóricamente independientes””. (p.16)

La dimensión “consideración” representa el grado en que el líder se interesa por el bienestar de los subordinados. Bass (1990) afirma:

“De este modo, el “líder considerado” sería aquel que escucha a los

subordinados, los ayuda en sus problemas y mantiene un trato amistoso y próximo, considerando a los empleados como iguales. El factor “iniciación de estructura” se relaciona con el grado en que el líder facilita o define las interacciones del grupo encaminadas a la obtención de la meta”. (p.52)

Por tanto, el “Líder iniciado de estructura” asigna a los subordinados tareas correctas, espera que mantengan “estándares” operativos y enfatiza el cumplimiento de plazos establecidos. (Bass, 1990) nos sigue afirmando:

“Para medir las dimensiones se utilizaron dos instrumentos. Uno fue el cuestionario LBDO –Leader Behavior Description Questionnaire- Hemhill, 1950, Hemphil y Coons, 1957; Fleishman, 1951, 1953, Halpin y Winer , 1957), conocido como Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder. Este era administrado a los subordinados o superiores del líder quienes respondían intentando describir el comportamiento de dicho directivo”. (p.185)

Como señala Weinert (1985, 369), *“los estudios de dirección resultantes de los estudios de Ohio quedarían representados gráficamente en la “cuadrícula de dirección”*

1.3.5. Estudios de la Universidad de Michigan

Las investigaciones que se llevaron a cabo en la Universidad de Michigan fueron desarrolladas. Lickert (1961), Katz, McCoby y Morse (1950) y Bowers y Seashore (1966) afirman:

Estos investigadores se interesaron en determinar los estilos de dirección que estaban relacionados con la medición cuantitativa del rendimiento y de la eficacia del grupo. (p.52)

Para ello tomaron como criterio los siguientes factores:

-Rendimiento por persona y hora, en lo concerniente a la consecución de los objetivos de la producción.

Costos

-Desechos y desperdicios

-Absentismo laboral de los miembros del grupo

-Satisfacción en el trabajo de los miembros del grupo

-Motivación del jefe y de los dirigidos (Weinert, 1995:172)

1.3.6. Modelo de dirección de cuatro factores de Bowers & Seashore

Dentro de los estudios de la Universidad de Michigan, Bowers & Seashore (1966) formularon que:

Su teoría de cuatro factores de liderazgo. Los autores recurren a la complejidad de las relaciones de liderazgo/dirección para señalar que los modelos de dos factores comentados hasta el momento, son insuficientes para explicar dicha interacción. (p.63)

Así, partiendo de los resultados de las investigaciones de Ohio y Michigan; postulan la existencia de cuatro factores que describirían el estilo y la conducta de dirección. Winert (1985), los factores conductuales serían:

Apojo y Ayuda: el líder ayuda a los empleados a consolidar y a incrementar sus sentimientos de estimación y de reconocimiento así como su consideración en el grupo.

Estímulo para facilitar las interacciones interpersonales: el líder incita a que se desarrollen relaciones estrictas entre los miembros de grupo y que a la vez estas resulten satisfactorias a nivel individual.

Acentuación de los objetivos laborales de la organización: el líder adiestra y motiva para que los empleados se impliquen en los objetivos laborales, consiguiéndolos a través de un trabajo de calidad.

Ayuda para facilitar el trabajo y las condiciones en que este se desarrolla: la conducta del jefe del grupo que contribuye a facilitar los

procesos de trabajo y a alcanzar los objetivos.

Al verificar empíricamente el modelo, los resultados mostraron que la dirección eficaz descrita por los cuatro factores vendría modulada por diversas variables situacionales. (p.96)

1.3.7. Teoría de contingencia

La teoría de contingencia se considera una evolución de la teoría de sistemas. Jay Galbraith (2005) establece que:

- No existe una mejor manera de organizarse
- Cualquier forma de organizarse no es igualmente efectiva

Estas ideas van en contra de las nociones de optimización de muchas teorías racionales. **Scott** añade que: en la teoría de contingencia la mejor forma de organizarse depende de la naturaleza del entorno al que está relacionada la organización". La teoría de contingencia está guiada por la hipótesis general de que aquellas organizaciones cuyas características interiores se adapten mejor a las demandas del entorno tendrán una mejor capacidad de adaptación al mismo. (p.65)

El término teoría de contingencia "fue acuñado por los profesores de Harvard. Lawrence y Lorsh (1997) manifiesta:

La cantidad de incertidumbre y velocidad del cambio en un entorno impactan el desarrollo de las características internas de una organización. Diferentes subunidades dentro de una misma organización pueden confrontar diferentes demandas externas; para afrontar estos diversos entornos las organizaciones crean subunidades especializadas con distintas características estructurales; cuanto más variados sean los tipos de entornos confrontados por una organización más diferenciada tendrá que ser su estructura. Aun más, cuanto más diferenciada sea la estructura, más difícil será coordinar las diferentes actividades de las subunidades y mayores recursos serán necesarios para conseguir la coordinación. Lawrence y Lorsh establecen que el grado con que las

compañías puedan diferenciar al nivel requerido por el entorno y al mismo tiempo integrar los diferentes departamentos en una acción colectiva determinará el grado de éxito de la organización. La visión de la teoría de contingencia es una visión ecológica: aquellas organizaciones que mejor se puedan adaptar al entorno sobrevivirán. Lawrence y Lorsh entienden que los sistemas racionales vinieron antes porque el entorno era inicialmente estable, pero ahora se están haciendo cada vez más volátiles a la par que el propio entorno.

1.3.8. Teoría del Path – Goal. House & Mitchell

Esta teoría se centra en los conceptos de iniciación de la estructura y consideración esbozados por la Universidad de Ohio, pero incluye un nuevo elemento: la motivación funcional del líder. House y Dessler (1974) manifiesta:

“Esta es definida como el incremento de los reconocimientos personales de los subordinados por el logro en las metas del trabajo, y la construcción de una senda para estos reconocimientos más fácil de transitar mediante su clarificación, reducción de obstáculos y dificultades, y el incremento de las oportunidades para la satisfacción personal”.

“Según este modelo, el efecto de la conducta del líder en la satisfacción y el esfuerzo del subordinado depende de la situación, incluyendo características de la tarea y características del subordinado. Estas variables situacionales moderadoras determinan tanto el potencial para incrementar en el subordinado la motivación, como las maneras en las que el líder debe actuar para mejorar la motivación”. (p.96)

Según los investigadores, si las personas están satisfechas con su trabajo y consideran que éste les guía a la consecución de las cosas que son altamente valoradas, trabajarán duro y se esforzarán por ello. House y Dessler (1974) indica:

La teoría sugiere que la conducta del líder está orientada a la consecución de las metas del seguidor y a clarificar los pasos en la consecución de esas metas. Luego, la eficacia del líder se manifiesta en su habilidad para desarrollar en los seguidores la motivación de una manera satisfactoria. (p.86)

Hersey y Blanchard, (1993) consideran cuatro conductas de liderazgo:

“Liderazgo de apoyo: el líder tiene en cuenta las necesidades de los subordinados, preocupándose por su bienestar, y por crear un clima amigable en la unidad de trabajo.

Liderazgo directivo: permite a los subordinados saber qué se espera de ellos, da orientaciones específicas, solicita a los subordinados seguir reglas y procedimientos, horarios y trabajo coordinado”.

Liderazgo participativo: consulta a los subordinados y tiene en cuenta sus opiniones y sugerencias.

Liderazgo orientado al logro: establece las metas a alcanzar, propone mejoras de desempeño, enfatiza la excelencia en el desempeño y muestra su confianza en que los subordinados alcanzarán altos estándares.

“Los datos han permitido a los investigadores establecer que cuando la tarea es estresante, tediosa o peligrosa un liderazgo de apoyo lleva a incrementar en los subordinados el esfuerzo y la satisfacción mediante el aumento de la autoconfianza, reducción de ansiedad y minimización de los aspectos implacenteros del trabajo”. (p.86)

Pero, si la tarea es interesante, placentera y los subordinados se sienten seguros, un liderazgo de apoyo tiene un mínimo efecto. Hersey y Blanchard (1993) afirma:

“En tanto que en aquellas situaciones en las que la tarea es no estructurada y compleja, los subordinados son inexpertos, hay poca formalización de las reglas y procedimientos para orientar el trabajo, los

datos indican que el liderazgo directivo es el más apropiado ya que éste provoca en los subordinados altos niveles de satisfacción y esfuerzo. Pero, si la tarea es estructurada o los subordinados son altamente competentes, el liderazgo directivo no tendrá efectos en el esfuerzo. Además, en este tipo de situaciones, si el subordinado percibe la supervisión y dirección muy cercanas como una imposición innecesaria de control por parte del líder, la satisfacción podría decaer”.

“Los datos sugieren, así mismo, que en tareas no estructuradas el liderazgo participativo incrementa el esfuerzo y la satisfacción del subordinado mediante el incremento de la claridad. Pero si la tarea es estructurada, este tipo de liderazgo tiene poco o ningún efecto”. (p.122)

“Esta teoría ha hecho contribuciones a la teoría de liderazgo toda vez que ha proveído una estructura conceptual que orienta a los investigadores en la identificación relevantes y potenciales variables situacionales moderadoras”.

No obstante, adolece de las siguientes limitaciones. Yulk (1989) afirma:

La teoría está limitada por problemas conceptuales de la teoría de la expectativa en la que se basa para explicar los efectos del líder en la motivación del subordinado. Las presunciones que subyacen en las hipótesis son cuestionables. Se presume que el rol de la ambigüedad es desagradable para los empleados, pero se ignora que a algunas personas parecen gustarles los trabajos y los procedimientos que no se especifican en detalle, y en los que hay una amplia oportunidad para definir su rol por sí mismos. La teoría se centra en la función motivacional del líder, pero no considera explícitamente otras formas en las que el líder puede influir en los resultados de los subordinados como es el entrenamiento que les permite mejorar sus habilidades; como también, obtener los recursos necesarios y organizar el trabajo de una manera más eficiente. La teoría se centra en pocos aspectos del líder e ignora otros importantes. Además, la conducta del líder es conceptualizada en un nivel muy abstracto en función de categorías externas que no se relacionan fácilmente con las variables intervinientes. Los efectos de cada una de las conductas del líder son considerados por separado, y las interacciones

entre las conductas del líder no están contempladas en la teoría o en la investigación que la prueba. La manera en que interactúan las diferentes variables situacionales no se han especificado en la mayoría de los casos, y no está claro si los diferentes aspectos de la situación tienen una influencia moderadora. (p.133)

1.3.9. Teoría de Likert

Teniendo como referencia los estudios de la Universidad de Michigan, Likert (1961) realiza:

Algunas investigaciones que tienen como objeto de estudio a directores de alta producción y directores de baja producción. Los resultados sugirieron dos tipos de directores: centrados en los empleados y los centrados en el trabajo. Los primeros son aquellos que alcanzan altos porcentajes de desempeño, centran su atención, prioritariamente, en los aspectos humanos de los empleados y se esfuerzan por establecer grupos eficaces con altas metas. "Este tipo de directores está asociado con la alta productividad, ya que hacen claridad a los empleados sobre los objetivos y necesidades que deben ser satisfechas, y, además, les proporciona libertad para hacer su trabajo. Los segundos, mantienen constante presión en la producción y a menudo tienen etapas de baja producción". (p.36)

Encuentra que los estilos de dirección pueden ser representados en un continuo que va del Sistema. Hersey y Blanchard (1993) afirma:

Las metas y las decisiones se perfilan desde la cima y se ponen en circulación atendiendo al orden jerárquico, aunque el proceso de control está concentrado en la cúspide de la dirección, una organización informal se desarrolla en oposición a la organización formal.

En el *Sistema 2*, las relaciones se caracterizan por la condescendencia por parte de la dirección y de cautela por parte de los empleados. Las decisiones se establecen en la cima de la organización, pero muchas de

ellas se toman en una estructura que incluye los niveles más bajos. Los premios y castigos son utilizados para motivar a los empleados.

En el *Sistema 3*, las decisiones se toman en la cima, no obstante, a los empleados se les permite tomar decisiones específicas relacionadas directamente con el trabajo que es de su responsabilidad. Las relaciones entre dirección y empleados son de confianza y consideración, la comunicación fluye en ambas direcciones.

En el *Sistema 4* las organizaciones tienen una plena confianza en sus empleados. La toma de decisiones está ampliamente dispersa e integrada a lo largo de la organización, la comunicación fluye de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y entre pares. Los trabajadores están motivados por la participación, la inclusión y el desarrollo de reconocimientos económicos, el establecimiento de metas, métodos de mejoramiento y valiosos progresos hacia las metas.

En conclusión, el Sistema 1 está orientado a la tarea en el que tiene lugar un estilo autoritario de dirección altamente estructurado. Los Sistemas 2 y 3 son estados intermedios entre el 1 y el 4. Este último es un estilo de dirección orientado a las relaciones fundamentadas en el trabajo en equipo y la confianza mutua. (p.52)

1.3.10. La Teoría de Tannenbaum y Schmidt: El continúo de la conducta de líder.

En este modelo se parte de las dimensiones definidas por la Universidad de Michigan y la Universidad de Ohio y que ellos denominan orientación a la tarea y orientación a las relaciones. Tannenbaum y Schmidt (1970) afirma:

Los investigadores consideran que los líderes inclinados a la tarea son autoritarios y los que se identifican con las relaciones son democráticos. Los resultados de sus investigaciones les llevan a afirmar que los líderes influyen en los seguidores de dos maneras:

Indicándoles qué deben hacer, cómo y cuándo hacerlo (autoritario)

Compartiendo las responsabilidades con sus seguidores, involucrándolos

en la planeación y ejecución de tareas (democrático).

En este modelo se incluye un nuevo factor: el poder. “El liderazgo autoritario se fundamenta en la creencia de que el poder de los líderes se deriva de la posición que ocupan y de que las personas son inicialmente perezosas (en este aspecto coinciden con la Teoría X, Y de McGregor). Todas las políticas están definidas por el líder, quien emplea su poder para influir en los demás. En tanto que en el estilo democrático, se asume que el poder del líder está dado por el grupo que él dirige”. (p.47)

Entre estos dos extremos hay una gama de estilos de liderazgo. Tannenbaum y Schmidt (1970) afirma:

“El estilo de liderazgo que va más allá del democrático: el estilo laissez – faire (dejar hacer). Este estilo permite a los miembros hacer lo que deseen. Las políticas y procedimientos no son preestablecidos, el líder trata de no influir en sus seguidores. No obstante, los investigadores no la incluyen en el continuo porque consideran que una atmósfera de laissez – faire es en realidad una ausencia formal de liderazgo, como lo sugiere Bernard Bass en estudios posteriores”. (p.19)

“Según los investigadores, para decidir qué tipo de liderazgo es práctico y deseable en una organización hay que tener en consideración un conjunto de fuerzas relacionadas con el director, los subordinados y la situación”. Bass (1985) indica:

La conducta del director, en una circunstancia dada, puede estar influida por muchas fuerzas que operan dentro de su propia personalidad tales como su sistema de valores, la confianza en sus subordinados, sus propias inclinaciones de liderazgo y la seguridad en sí mismo.

Antes de decidir cómo liderar a un grupo, el director debe tener en cuenta que el comportamiento de los subordinados también está afectado por un número de fuerzas tales como las variables de la personalidad, las expectativas que tiene sobre cómo su jefe actuará en relación con él. Un buen director tendrá en consideración estos factores

y en función de ellos determinará qué clase de comportamiento deberá adoptar para posibilitar que sus subordinados actúen más eficazmente.

Además de las fuerzas en mención, el director debe tener en cuenta ciertas características de la situación en general (las presiones del medio, la eficacia del grupo, la naturaleza del problema y la presión del tiempo) que también afectan su forma de dirigir. En suma, un líder exitoso es aquel que es profundamente consciente de tales fuerzas, las evalúa y decide la forma más apropiada de actuación. (p.96)

Teoría de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner

Con detenimiento el proceso dinámico del liderazgo mediante el análisis de casos y encuestas, reconocieron cinco prácticas fundamentales a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias. Kouzes y Posner (1998) afirma:

El modelo del liderazgo cobró vida, carácter y color cuando empezaron a escuchar historias de personas corrientes que obtenían logros fuera de lo común. Encontraron que los líderes que estudiaron eran capaces de llevar a cabo las cinco prácticas siguientes:

Se describen cada una de las prácticas identificadas por Kouzes y Posner: **Prácticas de liderazgo:**

- 1.-Desafiar los procesos.**
- 2.-Inspirar una visión compartida.**
- 3.-Habilitar a los demás para que actúen.**
- 4.-Modelar el camino.**
- 5.-Dar aliento al corazón.**

-Desafiar los procesos: Los líderes son pioneros, es decir, gente que busca oportunidades y se aventura en lo desconocido. Están dispuestos a correr riesgos, hacen innovaciones y experimentan: consideran que los errores son oportunidades de aprendizaje.

-Inspirar una visión compartida: Los líderes hacen un gran esfuerzo por atisbar más allá del horizonte del tiempo, imaginando qué tipo de futuro les gustaría crear; mediante el entusiasmo y una esmerada comunicación.

-Habilitar a los demás para que actúen; Los líderes conquistan el apoyo y la ayuda de todas las personas que deben lograr que el proyecto funcione o que deben vivir con los resultados de éste; es necesario señalar metas cooperativas y crean relaciones de confianza mutua.

-Modelar el camino: Los líderes tienen muy claros sus valores y creencias en cuanto a negocios. Mantienen sus proyectos dentro de la ruta trazada y, para ello, se apegan constantemente a esos valores y señalan con el ejemplo cómo esperan que los demás se comporten.

-Dar aliento al corazón: Los líderes deben prodigar ánimo y reconocimiento si desean que su gente persista. Sobre todo si la cuesta es difícil y empinada. Para seguir en pos de la visión, la gente necesita corazón.

Enfoque de Liderazgo de Nichols y sus Estilos

Cabe hablar de ocho estilos de liderazgo como resultado de la combinación de tres dimensiones. Nichols (1968) afirma:

Éstas contemplan la motivación, el poder y el grado de compromiso que rige las relaciones en aras a la satisfacción de las necesidades. Estos factores serían:

Mutualidad de intereses: oscilaría entre la persecución del interés de líder o compartir intereses con los seguidores.

Poder: fluctúa entre el reducido uso de poder y el autoritarismo

Compromiso: en esta dimensión encontraríamos al líder que se compromete con el resto del grupo, interesándose por sus necesidades e intentando satisfacerlas, y al líder que se relaciona con el grupo para intercambiar cosas de valor económico, psicológico, político, etc. (p.34)

ENFOQUE HOLÍSTICO EN LA FORMACIÓN DEL LÍDER

“En investigaciones anteriores refiere la existencia de capacidades en la formación del líder entre la que se ubican la de socializar con personas, capacidad para el manejo de tecnología y para la toma de decisiones, entre otras”. Hernández (2002) afirma:

La participación de una serie de elementos entre los cuales están el conocimiento y las capacidades para abordar la complejidad de los recursos y procesos organizacionales implica un abordaje de la formación del líder de una forma holística. (p.31)

La complejidad misma de la realidad organizacional de la que se ha hecho mención. Morín (1994) afirma:

El abordaje de los fenómenos organizacionales y los estudios organizacionales requieren del enfoque holístico, identificándose con la postmodernidad. Las fronteras han ido trascendiendo y con ellas la combinación de distintas disciplinas en función de que cada organización en particular responde a un contexto específico, independientemente de que se aplique un modelo de gerencia similar, los resultados van a variar en función de que es analizado e interpretado de diferentes formas.(p.63)

El pensamiento postmoderno no puede ser abordado por disciplinas particulares ya que las mismas responden a la delimitación de espacios o problemas específicos. Méndez (2000) indica:

Se ha requerido entonces establecer la transdisciplinaridad como un paso para asumir la complejidad sobre la cual no se tenía control. La conjunción de interacciones y retroacciones entre las partes y el todo, dando lugar a los enfoques holísticos como base del estudio orientado hacia resultados contextualizados.

Los enfoques holísticos implementan el sintagma, como la integración

de los paradigmas, como formas de percibir una realidad compleja; el sintagma es a su vez la comprensión holística de un suceso, considerando el contexto y el sistema abierto en el cual se encuentra inmersa la organización en cuestión.

Según Barrera en la comprensión holística, el conocimiento, el saber, corresponden a la manera de acercarse o de entender una realidad específica, el cual debe ser interpretado desde diferentes perspectivas, las cuales le van a proporcionar una mayor comprensión del fenómeno en cuestión. (p.93)

Preocuparse por el personal. Proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar a gusto el trabajo. Leithwood (1994) afirma:

Apoyo instructivo.

Monitorizar las actividades de la escuela.

Construir relaciones con la comunidad. Además de organizar actividades que faciliten la participación de familias y comunidad, es preciso tender a que la escuela se configure y opere como parte de una comunidad más integral.

Cada una de estas doce dimensiones deben ser entendidas como funciones y no como roles, estando asociadas con prácticas específicas. A su vez, las dimensiones de gestión y liderazgo están relacionadas de esta forma: “ciertamente, la mayoría de las prácticas manifiestas de los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas”. (p.65)

“Se trata, en suma, como ven muchos profesores, en una cierta dialéctica, de que se gestionen – establemente y bien– los aspectos necesarios y positivos del funcionamiento del centro”. Leithwood, (1994) afirma:

Como se ha destacado desde la “eficacia escolar” y –al tiempo– se tienda a movilizar al personal para transformar lo existente hacia un futuro deseable. Una acción directiva orientada a la mejora se juega, en efecto, entre resolver las tareas más apremiantes de gestión y reaccionar a los numerosos requerimientos administrativos (paradójicamente, incrementados, de modo más complejo, en los últimos tiempos), induciendo un sentido proactivo a la acción colectiva.

Se concuerda con Leithwood que ha defendido que el liderazgo transformacional es el más adecuado para el nuevo contexto de cambio de las organizaciones educativas. Sin embargo, hay que señalar que formas y conductas destacadas en la orientación del “liderazgo instructivo” pueden tener una naturaleza transformadora, al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación del profesorado.

Desde esta conceptualización, las perspectivas "transformadoras" del liderazgo, como se ha descrito, en lugar de limitarse a hacer transacciones en un contexto cultural dado, pretenden –más proactivamente– incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales. (p.93)

En la formulación del liderazgo transformacional tiene como metas fundamentales. Leithwood, Tomlinson y Genge (1996) afirma:

Identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos.

Creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras.

El líder carismático aprovecha todas las oportunidades para enseñar, compartir valores y transmitir experiencias; vive en un entorno pedagógico, consume su energía básicamente en enseñar, motivar y persuadir. “Su objetivo es transformar a la gente ordinaria en extraordinaria”.

El líder, mediante el empleo de sus habilidades, conduce a su grupo hacia:

El descubrimiento de sus propósitos.

El establecimiento de sus objetivos.

La asignación de las responsabilidades.

La orientación del planeamiento.

La indicación de los recursos disponibles

La prosecución continuada de la acción.

La coordinación dinámica del progreso

La evaluación del progreso logrado. (p.11)

1.3.11. Teorías científicas de clima organizacional.

Escuela de Relaciones Humanas y del Comportamiento

Owen, Robinson Towne, Elton Mayo, Emerson, Henry Post Dutton, Frank Watts, Rothlisberger y Dickson, Halsey, fueron algunos de los pioneros del movimiento humanista, creadores de la escuela de relaciones humanas cuyo objetivo principal era la mejora de las condiciones de trabajo del trabajador, en algunos casos porque así lo exigía la moral y en otros porque se tenía la certeza empírica de que al hacerlo se mejoraba la eficiencia organizacional. La escuela de relaciones humanas que se desarrolló simultáneamente al Taylorismo y el Fordismo tuvo una fértil continuación en algunos consultores y profesores que siguieron profundizando en los motivos del trabajador, en las razones de su comportamiento y en la forma de conseguir que este fuera lo más previsible y eficiente posible.

Chris Argyris (1923) es un investigador social y profesor de la Universidad de Harvard que creó un modelo orgánico de empresa denominado de "Madurez e inmadurez" que concibe la empresa como un organismo que tiende a la felicidad; los managers deben comportarse a veces como "baby sitters" y otras como psicoterapeutas. En sus últimas obras Argyris insiste en que el **liderazgo organizacional** debe establecer un clima de trabajo en el que los trabajadores sientan ilusión por su trabajo, estén motivados positivamente hacia el mismo y consigan de esta forma elevados rendimientos.

Abraham Maslow (1908-1970) fue un psicólogo, profesor en el Brooklyn College de Nueva York en donde sus mentores fueron la antropóloga Ruth Benedict y el psicólogo de la Gestalt, Max Wertheimer, Maslow dedicó su vida a la investigación del comportamiento humano, principalmente del potencial humano. Tomando ideas de diversos psicólogos e inspirándose en grandes figuras como Freud y Adler, Maslow concibió la idea de **la pirámide de necesidades**, su gran aportación. Maslow vio las necesidades humanas distribuidas según la pirámide de prioridades; las necesidades más básicas, en la base de la pirámide, son las de supervivencia: aire, agua, alimento, sexo; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y estabilidad; en el tercero las de necesidad social de aprecio, pertenencia a un grupo; en el último escalón de la pirámide están las necesidades de autorrealización, de lograr realizar el propio potencial en su máxima expresión.

Maslow pensaba que la falta de satisfacción de las necesidades inferiores impedía la consecución de las de orden superior; así, era absurdo pensar que alguien puede estar pensando en autorrealizarse si ni siquiera consigue sobrevivir. El pensamiento de Maslow era sumamente original, pues mientras la psicología tradicional se había ocupado de los estados patológicos, Maslow estaba interesado en los componentes de la salud mental positiva y normal; nos dejó su famosa e influyente pirámide de necesidades y un pensamiento: *La naturaleza humana no es ni aproximadamente tan perversa como se había pensado que era*. Durante más de cincuenta años los investigadores de la escuela de relaciones humanas

habían reflexionado e investigado acerca de la motivación en el ser humano; específicamente los psicólogos industriales habían debatido las razones de la motivación del ser humano en el trabajo. Las ideas de Maslow representaron un paso adelante en el sentido de sugerir cuáles eran los elementos fundamentales de la motivación, y, sobre todo, que dichos elementos se situaban en un orden de prioridades. Para los primeros y los actuales especialistas en recursos humanos la noción de que existen unas prioridades materiales por encima de las más elevadas de carácter intrínseco es un pensamiento de gran valor práctico e, incluso, ético.

En su obra fundamental (*Motivation and Personality - Motivación y Personalidad*; 1954) Maslow aporta, además, toda una teoría de la satisfacción y realización humanas, fuera del ámbito restringido del trabajo; en su opinión, la máxima aspiración del hombre, lo que caracteriza a una personalidad plena, sana psicológicamente, es lograr alcanzar la cumbre de la pirámide, mientras que el estancarse en alguno de los peldaños intermedios es causa de íntima insatisfacción. Maslow es el gran maestro de la teoría motivacional y nadie ha ido más lejos que él en esta cuestión.

Frederick Herzberg fundó en 1959 su teoría de los **factores motivadores y desmotivadores o higiénicos** del ser humano en el trabajo; según Herzberg había cinco factores que tenían gran potencial desmotivador, pero que difícilmente podían motivar positivamente a las personas en el trabajo; estos eran:

- Política y administración corporativa
- Supervisión
- Salario
- Relaciones interpersonales
- Condiciones de trabajo

Frente a estos factores higiénicos Herzberg situaba los factores de motivación positiva:

- Realización
- Reconocimiento

- El trabajo en sí
- La responsabilidad
- El progreso

“Es sumamente interesante anotar que el factor retribución, que siempre había sido considerado primordial para la motivación del trabajador, ocupa un lugar secundario entre los factores higiénicos”. Chris Argyris (1923) indica:

La discusión acerca del papel que la retribución juega en el paquete motivacional del individuo es etema. Todavía hoy muchos directivos organizacionales piensan que la retribución es el factor básico y que todo lo demás es secundario; posiblemente, en una sociedad como la actual, que se alimenta y motiva cada vez más del factor económico, este haya tomado más preeminencia que en los felices '60 de Herzberg, Maslow, Mc Gregor etc., sin embargo, nadie con un mínimo de experiencia organizacional puede negar la fuerza del reconocimiento moral, del avance profesional o de la naturaleza del propio trabajo. Todos estos ingredientes deben estar presentes en un esquema motivacional moderno, la cuestión es, en qué proporción y en qué momento. (p.201)

El tema de las motivaciones profesionales en los mismos años bajo una perspectiva distinta. David Mc Clelland (1985) afirma:

Trató de individualizar la motivación y de establecer una tipología personal en el trabajo que se distinguía por los diferentes tipos de factores; según estos existían los siguientes tipos:

Motivados por la realización

Deseo de alcanzar la excelencia, de hacer un buen trabajo

Deseo de hacer cosas importantes

Deseo de avanzar profesionalmente en su carrera

Necesidad de feed back" (realimentación sobre su realización) Motivados por el poder

Le gusta liderar y dar consejos

Desea prestigio y estatus

Le gusta ejercer influencia sobre la gente y sobre las actividades
Le gusta hacer prevalecer sus ideas.
Motivados por la afiliación
Le gusta ser popular
Le gustan las relaciones amistosas
No le gusta la soledad ni en el trabajo ni en el juego
Le gusta ayudar a otras personas

Sin duda inspirado por Mc Clelland y otros autores, Edgar Schein (1990), profesor de la Sloan School of Management del MIT, considerado que:

Como uno de los fundadores de la escuela de psicología organizacional articuló en 1990 su **teoría de los anclajes (Career Anchors; 1990)** que ha inspirado a muchos expertos en selección de personal. Según Schein la carrera profesional de las personas se ancla en diversos factores clave que varían según las distintas tipologías psicológicas. Estos anclajes serían:

La competencia funcional (el especialista)

La competencia directiva (el directivo nato deseoso de poder)

La autonomía e independencia (el lobo solitario)

La seguridad y estabilidad (el conservador sensato)

La creatividad emprendedora (el emprendedor)

El espíritu de servicio, la dedicación a una causa (el altruista)

El puro reto (*la* necesidad de vencer las dificultades)

Schein nos proporciona una tipología que permite a los seleccionadores determinar si el perfil psicológico del individuo se adapta al puesto de trabajo; por ejemplo, un lobo solitario no sería un buen directivo, como tampoco lo sería fuera de su competencia funcional una persona gran amante de su especialidad. Edgar Schein también ha publicado en 1997 un clásico del management titulado: "Organizational Culture and Leadership" (Cultura y Liderazgo Organizacional) tocando dos temas que están de la máxima actualidad.

Su enfoque investigador fue el del estudio de la dinámica de grupos, fundando

en el MIT el Research Center for Group Dynamics. Kurt Lewin (1890-1947) afirma:

Sus áreas de investigación fueron las siguientes: 1) Productividad: ¿por qué los grupos son tan ineficientes realizando el trabajo? 2) Comunicación: ¿cómo se distribuye la influencia a través del grupo? 3) Percepción social: ¿cómo la percepción del grupo afecta la forma en que perciben los eventos sociales? 4) Relaciones intergrupales. 5) Miembros: ¿cómo los individuos se ajustan a estas condiciones? 6) Formación de los líderes de grupos.

Las aportaciones de estos psicólogos y sociólogos sobre el comportamiento del ser humano en el seno de las organizaciones modernas constituyen uno de los pilares fundamentales para la comprensión global de estas y su progreso como instituciones, no solamente sociales sino económicas. Las modernas organizaciones con su dinámica interna y enorme productividad han creado un progreso económico sin par en toda la historia de la humanidad, pero al mismo tiempo han contribuido sin duda a una notable alienación del ser humano. Comprender el choque entre las aspiraciones legítimas de las personas y las tensiones a que son sometidas por las organizaciones modernas contribuye, no solamente a hacerlas más humanas, sino más productiva y satisfactorias para el conjunto de la sociedad. En este sentido la escuela de relaciones humanas ha prestado, y continua prestando, un servicio valioso a la sociedad en general.

Características inherentes al liderazgo

Liderazgo transformacional en la eficacia organizacional.

La eficacia organizacional ha sido definida como: *hacer algo que se sabe y hacerlo bien*, dentro del contexto de las funciones administrativas fundamentales: planear, organizar, liderar, dirigir y controlar. Chiavenato (1995) define:

la eficacia como “la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos [dentro de] óptimas formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema, con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita”. “La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)”. Según esto, la eficacia sería entonces el logro de los objetivos que busca la organización, tanto en el orden económico como político y social. (p.65)

“Por su parte, presenta la eficacia como un conjunto de cuatro factores: aumento de la productividad, mejora de las relaciones entre los diferentes actores, desarrollo de las personas y motivación de los empleados. En esta visión combina igual que Chiavenato, los órdenes económico, político y social”. (Elorduy 2008, p.81)

La directiva y docente de Administración del Dalton State College, resume en cuatro modelos la eficacia, desde diferentes perspectivas y contextos. Marilyn M. Helms (2010) afirma:

En el primer modelo la eficacia se mide a través de las dimensiones de producción, responsabilidad, liderazgo y conflicto interpersonal. Define producción como el flujo de productos de la organización; responsabilidad como el grado de compromiso individual y colectivo con la organización; liderazgo como el grado de influencia y habilidad personal de la administración; y el conflicto interpersonal como el grado de diferencias percibidas entre la administración y los subalternos. (p.32)

El Liderazgo es un proceso

El segundo aspecto que se destaca es el proceso. Anderson y Ackerman (2002) afirma:

Este término puede comprenderse como el progreso, avance ó como un fenómeno natural marcado por cambios graduales que guían a un

resultado en particular, una serie de operaciones que conducen a un fin. En nuestra aproximación lo concebimos como el desarrollo continuo de eventos intencionales, conducentes a obtener los propósitos acordados por los miembros de la organización. En el liderazgo, las acciones, eventos que se emprenden al interior de la organización no surgen al azar, son el producto de una cuidadosa, conjunta e intencional planeación, por lo que los resultados obtenidos son responsabilidad de todos. Esta característica del liderazgo como proceso la iremos analizando en detalle a medida que abordemos las otras características planteadas en la definición, toda vez que está muy estrechamente relacionado con ellas. (p.13)

El liderazgo instructivo

La importancia de atender a lo educativo, se refleja inicialmente en la noción de liderazgo instructivo. Sergiovanni (2001) afirma:

“A finales de los 70 y en los 80, y con una marcada influencia de la investigación sobre escuelas eficaces, se insistió en que los esfuerzos para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje habrían de focalizarse en los directores, considerados como líderes instructivos”.

“Su cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces. Esta noción de liderazgo instructivo, del líder como persona que conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluarla y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza, se ha ido perfilando en múltiples sentidos”. (p.102)

Por ejemplo, una imagen más amplia de tal liderazgo señala que se articula básicamente en torno a cuatro pilares. Murphy (1990) afirma:

-Definir la misión y establecer metas educativas que enfatizen el logro de los alumnos.

-Gestionar la función de producción educativa, entendiendo por tal coordinar el currículo, promover enseñanza de calidad, llevar a cabo supervisión clínica y evaluación/valoración de los docentes, ajustar materiales de enseñanza con metas curriculares, distribuir y proteger el tiempo escolar, y controlar el progreso de los alumnos.

-Promover un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos elevados de conducta y rendimiento académico del alumno, mantener alta visibilidad y proporcionar incentivos a alumnos y estudiantes, así como promover desarrollo profesional no aislado de la práctica instructiva.

-Desarrollar una cultura fuerte en la escuela caracterizada por un ambiente seguro y ordenado, oportunidades para la implicación significativa de alumnos, colaboración y cohesión fuerte. Además lazos más fuertes entre las familias y la escuela. (p.96)

En años más recientes la idea de liderazgo instructivo ha sido sometida a múltiples matizaciones. Du Four (2002) afirma:

Apunta a la necesidad de que el foco de atención del líder sea no tanto la enseñanza (qué enseñan los profesores y cómo ayudarlos a mejorar su enseñanza) sino el aprendizaje (en qué medida los alumnos aprenden aquello previsto en cada curso). Un liderazgo «que convierta el aprendizaje en la preocupación central del centro escolar posibilitará – señala Du-Four “el cambio sustantivo en la estructura y cultura de la escuela”

Desde parámetros más críticos se dirá, entre otras cosas, que atribuir el liderazgo instructivo al director del centro no es sino «devaluar, sutilmente, la iniciativa y formación didáctica del profesorado» o que un director difícilmente puede servir como líder instructivo en el centro escolar sin la participación sustancial de otros educadores y que ese liderazgo ha de ser una empresa compartida, de comunidad. (p.86)

El liderazgo como competencia clave de la dirección

Así pues, cabe señalar una primera constatación en relación con la investigación analizada. (Marsh, 2000 y Lambert, 2002) establece:

“El liderazgo, como competencia de la dirección, tiene el refrendo de otros muchos trabajos. Un estudio sobre los estándares de desempeño para los directores de establecimientos educacionales en Chile (2002), tras realizar un análisis comparativo entre cinco países (Australia, Escocia, EE.UU., Inglaterra y Nueva Zelanda) y constatar que en todos aparece el área de desarrollo ligada al liderazgo, concluye con una propuesta de desarrollo profesional y evaluación del desempeño «basada en criterios de competencias» en torno a lo siguiente:

- Conocimientos (teóricos, metodológicos, entorno).
- Habilidades profesionales (interpersonales e intelectuales)
- Desarrollo profesional y *liderazgo*.
- Administración de recursos humanos.
- Administración de recursos pedagógicos,
- Administración de recursos financieros. (p.20)

El liderazgo es, en la propuesta, una competencia básica del director. Lo mismo considera al proponer su modelo de competencias, diversificándolas en tres tipos. Goleman y Boyatzis (2002) afirma:

- Empatía:** capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.
- Liderazgo inspirador:** capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.
- Conocimiento organizacional:** capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.
- Gestión del conflicto:** capacidad para negociar y resolver desacuerdos.

-Trabajo en equipo y colaboración: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.

-Desarrollo de otros: capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.

-Sensibilidad intercultural: sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.

-Comunicación oral: capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.

En todas ellas, aparece el liderazgo como competencia básica. Dirube (2004) manifiesta:

“El tema es tan importante que incluso forma ya parte del universo formativo del profesorado que mira, como próximo futuro, a Europa. El Libro Blanco, que sintetiza los trabajos de la red de Universidades proponiendo la formación del maestro para los nuevas Títulos de Grado adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior, recoge entre las competencias transversales a desarrollar la del liderazgo. Sin embargo -es cierto también- que aparece entre las menos valoradas”. La interpretación que de ello hace la Comisión está en sintonía con las ideas mantenidas en este artículo:

“Por otra parte, el liderazgo, que se supone debe ser «instructivo», es una propuesta para directivos que parece no haber calado entre los académicos consultados, tal vez porque al contrario del modelo citado sugiere o evoca de hecho una forma perversa del mismo como es la manipulación. Un trabajo fundamental en este sentido es el que viene desarrollándose en la Universidad de Deusto”. (p.15)

Partiendo de que la competencia es «el conocimiento, la capacidad, habilidad o destreza adquirida, que da lugar a un buen nivel de desempeño o actuación», Poblete y García Olalla, (2004) dicen:

El liderazgo posibilita la construcción y transformación de la visión.

La visión hace referencia a un estado futuro que es deseado tanto por el líder como por los colaboradores. Es un ideal normativo inspirador y desafiante que aúna el compromiso de todas las personas involucradas en su definición, y las estimula al cambio. Está relacionada con propósitos intencionales expresados en función de valores que clarifican la dirección que desea tomar la institución (Bush y Coleman, 2000, p.53).

En el proceso de liderazgo, la visión ha de ser producto de un proceso deliberado y consensuado entre líderes y colaboradores en el que convergen las imágenes mentales que cada uno de ellos tiene del futuro que desea para la organización, al tiempo que emergen las diferentes concepciones, valores y creencias sobre aspectos como los propósitos y la naturaleza de la organización, la naturaleza del ser humano, el rol de la familia y el estado, la enseñanza y el aprendizaje (en el caso de las instituciones educativas) (Beare et al, 1993, p.93).

“Durante este proceso, las visiones compartidas tardan en emerger. Crecen como subproductos de esas interacciones de visiones individuales, las cuales al ser genuinamente compartidas permiten el gradual surgimiento de nuevas perspectivas” (Bennis y Nanus, 2001, p.64)

“La visión así concebida anima, vigoriza y transforma el propósito en acción, al tiempo que da a la organización claridad al sentido de su finalidad, dirección, futuro deseado e imagen ampliamente compartida, creando una identidad común”. (Senge, 1998; Bennis y Nanus, 2001)

Las personas comprometidas aportan una energía, una pasión que no es posible que se produzca si se limita a acatar, aunque el acatamiento sea genuino. Las personas comprometidas “no respetan las reglas del juego” son responsables del juego. Es por ello que el liderazgo ha de estar orientado a generar una visión compartida que despierte el compromiso y refleje la visión personal de todos, puesto

que deriva su fuerza de un interés común (Senge, 1998, p.170).

“Bennis y Nanus anotan que una visión apropiada de futuro, requiere de la previsión, la retrovisión, la percepción, la visión periférica y la revisión” (Bennis y Nanus, 2001: 113).

La previsión permite al líder juzgar cómo la visión se acomoda a la manera en que posiblemente evolucione el medio en el que la organización está inserta. (Lashway, 1997 y Wallace, 1992) afirma:

Asimismo, requiere de la retrovisión que le posibilita estimar que la visión no violenta las tradiciones y la cultura de la organización, de una visión mundial con la que interpreta el impacto de los nuevos desarrollos y tendencias posibles.

La percepción profunda de la organización facilita al líder apreciarla en su totalidad y dimensionar los efectos innovadores en ella; la visión periférica facilita la asimilación de posibles respuestas a la dirección de parte de los competidores y de otros sectores, directa e indirectamente implicados; finalmente, el proceso de revisión permite que todas las visiones previamente sintetizadas, sean constantemente revisadas a medida que el medio se transforma. En el campo educativo la visión adquiere sentido si todos los involucrados (la dirección de la escuela, profesores, padres y alumnos) aportan y llegan a un consenso en sus puntos de vista. Todos sentirán que su propia visión está en armonía con la visión común, lo que puede resultar inspirador y estimulante. Pero sobre todo, el/la director/a – líder debe permanecer atento a que la visión se desarrolle, adquiera sentido en las aulas de clase y esté integrada a una concepción de enseñanza y aprendizaje. (p.612)

“En consecuencia, una visión compartida y hecha realidad en este espacio, tiene un efecto importante en la eficacia de la escuela y en la implementación de innovaciones” (Reynolds, 1996, p.203).

El liderazgo posibilita la construcción y transformación de la cultura.

El liderazgo tiene la finalidad de construir, transformar y mantener la cultura (Schein, 1988; Bennis y Nanus, 2001) afirma:

Esta comprende los comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos (como, por ejemplo, el lenguaje empleado y los rituales ajenos a la diferencia y la conducta). Igualmente, abarca las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes aceptados, la filosofía que orienta la política de una organización con respecto a sus miembros, el ambiente o el clima que se establece debido a la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes u otros terceros. (p.25)

Asimismo, hacen parte de la cultura las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros. Sobre todos los componentes antes mencionados actúa el liderazgo, puesto que “[...] *la función única del liderazgo consiste en crear y mantener la cultura*”. (Schein, 1988: 175). Esto no significa que la cultura pueda manipularse, “*la cultura controla a los directivos a través de los filtros automáticos que encauzan las percepciones, ideas y sentimientos del directivo*”. (Schein, 1988: 305)

La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes, son ellos quienes implantan y vigorizan la cultura. Schein, (1988) afirma:

Cuando ésta se vuelve disfuncional se precisa de un liderazgo con una fuerte visión dinámica de ella, y que, además, posea una alta motivación y habilidad para intervenir sobre el proceso cultural impulsando los cambios que sean necesarios; de esta forma, se posibilita que el grupo olvide algunas de sus presunciones culturales y aprenda otras nuevas. (p.64)

Percepción y Visión: El líder debe percibir el problema y tener una visión de la

cultura y de sus elementos disfuncionales. Para ello, debe apreciar su propia debilidad.

Motivación y habilidad para intervenir en el proceso cultural. El líder debe encontrar el modo de comunicar a su organización de que todo no marcha como es debido. El líder requiere de una capacidad de entrega y compromiso para con el grupo.

Fuerza emocional: creación de una seguridad psicológica, lo cual implica que el líder debe poseer una fuerza emocional capaz de absorber casi toda la ansiedad que conlleva el cambio, y debe ser capaz de servir de apoyo durante la fase de transición y en los momentos de angustia.

Capacidad para cambiar las presunciones culturales. Los líderes deben tener la capacidad de provocar una “redefinición cognoscitiva” mediante la articulación y el ofrecimiento de visiones y conceptos nuevos.

Implantación del compromiso y la participación: En el cambio cultural el líder, además de liderar, debe ser capaz de escuchar para conseguir que el grupo se forme una visión propia de sus dilemas culturales, y participe realmente de su enfoque sobre el cambio.

Agudeza: el liderazgo implica la capacidad de alejarse de la cultura propia, incluso mientras se permanece en ella.

Para realizar la transformación de la cultura en el contexto educativo, además de las características antes señaladas, se requiere que el director - líder tenga pleno conocimiento de la cultura de su escuela porque éste le permite identificar “los propósitos y reforzar los lineamientos de una misión o visión central para la institución” (Bass y Avolio, 1994: 49). Pero si el logro de las metas organizacionales se ve impedido por la cultura existente, el director - líder eficaz debe saber construir una nueva cultura que incluya comportamientos orientados a desarrollar normas, valores y creencias, en la

escuela que estén centrados en los estudiantes y apoyen continuamente el crecimiento profesional de los profesores (**Bass, 2000; Deal, 1993; Stolp, 1994**). **Deal y Peterson (1999)** señalan que el primer paso para iniciar este proceso es la evaluación de la necesidad de dar nueva forma o de reforzar la cultura de la escuela. En este proceso, los directores - líderes pueden adoptar diferentes roles simbólicos a saber: historiadores, detective antropológico, visionario, simbólico, alfarero, poeta, actor y sanador. Veamos cada uno de ellos.

Historiadores: procuran comprender el pasado social y normativo de la escuela para lo cual analizan las crisis pasadas, retos presentes y éxitos futuros. La comprensión de dónde ha surgido y estado la escuela es un factor clave que les permite interpretar las prácticas y formas presentes.

Detective antropológico: analiza y escudriña el conjunto de normas, valores y creencias que definen la cultura presente. Sacan a la luz las secretas ceremonias cotidianas de la sala de profesores, aulas, lugares de esparcimiento que reflejan las características de la cultura.

Visionario: trabaja con otros líderes y la comunidad para definir una imagen futura del colegio centrada en los valores. Tienen una visión en constante evolución, producto de una cuidadosa indagación del pasado y el presente e identificación del sentido de lo que la escuela puede llegar a ser, una imagen positiva del futuro.

Simbólico: afirma los valores mediante el vestido, la conducta, la atención y las rutinas. Cada cosa que el director/a - líder hace, llama la atención de la gente. Su concepción filosófica de la educación, la reputación como docente, la forma en que se comunica, los modales y otras características son señales importantes que son leídas por los miembros de una cultura en una variedad de formas. Lo que los líderes son, lo que los líderes hacen es constantemente observado por estudiantes, padres, profesores y miembros de la comunidad. Sus intereses y acciones envían fuertes mensajes.

Las acciones simbólicas mediante las cuales director/a - líder comunica valores significativos pueden ser:

- La forma en que las oficinas y aulas de clase están organizadas.
- Las acciones y conductas evidenciadas comunican valores de informalidad, formalidad, cercanía o distancia, compromiso o ausencia de los mismos.
- El uso del tiempo, señala lo que es importante, lo que debe ser atendido. El libro de citas y la rutina diaria indican lo que el director/a valora.
- Los eventos que son causa de reconocimiento público por parte del director/a – líder, subrayan los valores claves de lo que es admirable y asequible.
- La correspondencia oficial es medida visible de los valores y refuerza la importancia de lo que está siendo diseminado.

Efecto de Aumento

El intercambio social simple– la transacción a corto plazo entre líder y seguidor– está catalizado por el Liderazgo Transformacional. Bass (Bass, 1985, 1990, Ojode, Walumbwa y Kuchinke, 1999) afirma:

Como ya se mencionó anteriormente, este tipo de liderazgo aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional, pudiendo ser concebido como un liderazgo que añade a cualquier intercambio costobeneficio una transformación de las necesidades de los seguidores, desde aquéllas de niveles más bajos, a preocupaciones de más alto nivel, las cuales demandan costos excesivos, con relación a los beneficios tangibles. El Liderazgo Transformacional hace posible la trascendencia de los intereses personales, y el abandono de los cálculos costo-beneficio, aumentando la probabilidad de crear una cultura de cooperación, como es la confianza en el beneficio de óptimos resultados organizacionales. (p.31)

Efectos del reforzamiento contingente

Efectos en la satisfacción

En una amplia revisión de estudios de campo de los efectos en los subordinados del reforzamiento contingente y no contingente de los supervisores, **Podsakoff y Schriesheim (1985, en Bass, 1990)**, concluyeron que:

Los subordinados estaban más satisfechos con su situación cuando los líderes les entregaban recompensas contingentes con su desempeño. Si las recompensas no eran contingentes, tal satisfacción no se presentaba. El feedback negativo no contingente se correlacionó negativamente con la satisfacción de los empleados, observándose la potencialidad de promover indefensión aprendida. Además, en una investigación realizada por MacKenzie y otros (2001), se encontró al liderazgo transaccional positivamente relacionado con confianza de vendedores en el superior, y una relación negativa entre ambigüedad de rol y castigo contingente. (p.13)

Efectos en el Desempeño

Los ambientes de laboratorio controlados, contrastaron el liderazgo de reforzamiento (reforzamiento positivo para lo hecho correctamente, aversivo para lo incorrecto. Spector y Suttel (1987, en Bass, 1990) afirma:

“Con sugerencias de cómo mejorar el desempeño), con los liderazgos autoritario (el líder toma las decisiones y planifica) y democrático (líder y equipo comparten responsabilidad en la toma de decisiones y planificación) de equipos. Los resultados indicaron que los equipos que tuvieron liderazgo de reforzamiento fueron más productivos, obteniendo los mayores beneficios los miembros con poca habilidad. Además encontraron que la penalización contingente sirve para mejorar el desempeño al estar asociada a Recompensa Contingente para desempeño aceptable”.

“Las reprimendas pueden generar ansiedad en los subordinados, culpa y hostilidad, principalmente en aquellos altamente motivados, que están sobrecargados de trabajo o bajo estrés, pudiendo interpretar el feedback negativo como un ataque personal, llegando a ser contraproducente”. (p.103)

Las relaciones se basan en la influencia recíproca.

En el interior de toda organización está implícita una relación de poder y las organizaciones educativas no escapan a esta condición. En ellas, dicha relación puede manifestarse de seis formas significativas. Bush (2003) afirma:

Poder posicional: es la autoridad formal, legítimamente otorgada al director/a (también recae en el jefe de núcleo, supervisor, jefe de departamento.) y le confiere el derecho a tomar decisiones y desempeñar un papel fundamental en los diversos procesos que se desarrollan al interior de la escuela.

Autoridad de experto: la experiencia y el conocimiento se constituyen en los factores legitimadores del poder. Puede residir en el director/a o los profesores, lo cual en un momento dado puede generar conflictos entre los líderes formales y los expertos.

Poder personal: es independiente de la posición que se tiene dentro de la Organización, se fundamenta en las características personales del individuo como: carisma, fluidez verbal, juicio o capacidad para articular la visión.

Control mediante premios: esta forma de autoridad representa un medio de control sobre quienes valoran los premios. En educación este poder se ejerce mediante promociones, buenas referencias, asignación de grupos más favorables, recomendaciones, preferencias para la realización de seminarios entre otros.

Poder coercitivo: se apoya en el temor de los otros a la sanción, en

la habilidad para forzar, interferir, o sancionar. En el contexto educativo, en ocasiones, esta forma de poder es empleada junto con la de control mediante premios con el fin de manipular la conducta de los otros.

Control de recursos: el control de los recursos (capital financiero, equipos, personal...) puede ser una fuente de control en las instituciones educativas que gozan de autonomía para distribuirlo. El control de dichos recursos otorga el poder sobre aquellos que desean acceder a ellos. (p.301)

De lo anterior se desprende que la relación puede ser coercitiva o no dependiendo de cuál sea su fuente: la autoridad o la influencia. (Heifetz, 1997; Bush, 2003) indica:

Podemos definir la autoridad como el poder legítimo con el cual es investido el director/a dentro de una organización formal. Implica el derecho legal para tomar decisiones las cuales se apoyan en la sanción. En tanto que la influencia consiste en afectar de manera significativa mediante la persuasión a las otras personas involucradas en la relación de liderazgo.

Medición del clima organizacional

Relaciones Interpersonales

Fernández y Tejada (2009), indican que la base de las relaciones entre puestos está en las relaciones laborales y cuando una persona inicia la jornada laboral no deja fuera ninguno de los problemas, aspiraciones y frustraciones. Este aspecto, junto con la personalidad de cada individuo, puede verse trasladado en el seno de la organización a través de las relaciones interpersonales. Establecer un buen clima contribuirá de forma positiva a eliminar posibles roces y tensiones que se producen en todas las relaciones humanas, así como el poder, sirve para eliminar conflictos en la organización, las buenas relaciones contribuyen a evitar que dichos conflictos aparezcan. Seguidamente López (2006), define que las relaciones interpersonales son las capacidades que se poseen de desenvolverse

y darse a conocer con otros individuos dentro de una sociedad y estas deben desarrollarse de manera que faciliten la convivencia con las personas que forman el entorno familiar, social y laboral. Explica que todas las personas establecen numerosas relaciones a lo largo de la vida, como las que se dan con los padres, los hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio. A través de ellas, se intercambian formas de sentir y de ver la vida; también se comparten necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones se les conoce como Relaciones Interpersonales. El ser humano al interactuar con otros individuos, intercambia y construye nuevas experiencias y conocimientos; que facilitan o dificultan la relación, tomar en cuenta que en el nivel en que sea buena o mala la interacción que se tenga con otras personas se hace fácil o difícil vivir en armonía, las buenas relaciones se logran través de comunicación efectiva y dependen de la madurez humana que se posea.

Estilo de dirección

Mientras tanto para Robbins y Coulter (2005), consideran a la dirección como una función de la administración, que consiste en motivar a los subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquier otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados. Así mismo, se puede comprender que varía el tipo de dirección, y para ampliar esta información Koontz y Weinrch (2004), dicen que los estilos en la toma de decisiones varían en dos dimensiones: la primera es la forma de pensar, ya que algunos son más racionales y lógicos al procesar la información, mientras que la segunda es la tolerancia a la ambigüedad del individuo, ya que ésta necesita que haya constancia y orden en la forma en que se estructura la información para reducir al mínimo la ambigüedad.

Retribución

Urquijo y Bonilla (2008), indican que la finalidad de la función remunerativa no es más que la determinación de la justa y satisfactoria gratificación, debida al trabajador, por la labor cumplida en el desempeño de las actividades, tareas y funciones, exigidas por el puesto o cargo que se le asignó y por las estipulaciones contractuales (formalmente establecidas). Determinar esa justa contraprestación

no es fácil y deberá, por tanto, ajustarse a criterios objetivos, tanto por lo que se refiere a la valoración de los contenidos intrínsecos del puesto de trabajo como por la calidad del desempeño mismo, sin perder de vista el contexto socio-económico, político-legal y cultural en que se desenvuelve la empresa.

Mientras que De la Fuente, Fernández y García (2006), define que existen distintos tipos de retribución en los cuales se mencionan: Retribución total, es valor de todos los pagos directos e indirectos que se hacen al empleado. Retribución intrínseca y extrínseca Se entiende por retribuciones intrínsecas, las retribuciones internas del individuo derivadas normalmente de la participación en ciertas actividades o tareas. Como ejemplos pueden darse la satisfacción en el empleo y los sentimientos de realización. En caso de retribuciones extrínsecas, se comprenden como las retribuciones de naturaleza tangible, y están controladas y distribuidas directamente por la organización. Como ejemplos cabe citar la remuneración y las prestaciones de hospitalización. Las retribuciones intrínsecas y las extrínsecas, se hallan estrechamente relacionadas entre sí. Con frecuencia la concesión de una retribución extrínseca significa a la vez una retribución intrínseca para el individuo. En la siguiente figura se menciona ejemplos de retribución intrínseca y extrínseca: Las retribuciones directas son las vinculadas a la conformación del salarios bases y los incentivos. Es decir, a las que se determinan en función al puesto de trabajo y del rendimiento. Las retribuciones indirectas o prestaciones, también denominadas prestaciones sociales complementarias o retribuciones en prestaciones sociales son las gratificaciones que concede la empresa a los empleados por formar parte de ella y/o por participar en ella (asistir a trabajar). Las retribuciones indirectas hacen referencia a los complementos salariales (monetarios y no monetarios) que no están vinculados al trabajo de la persona. Lo que es indispensable que se dé por parte de las empresas al personal, pues si se quiere contar con colaboradores motivados, es importante que se brinde retribuciones tanto intrínsecas como extrínsecas como también las directas e indirectas, lo cual constituye una estrategia que permitirá retener al talento humano. Así también, Wayne y Robert (2005), definen a la compensación como el pago que es proporcionado a los empleados de una empresa a cambio de los servicios, cumpliendo así el propósito de atraer, retener y motivar al personal. Existen dos clasificaciones para la

compensación: directa e indirecta. Por compensación directa se refiere al pago de sueldos, salarios, bonos y/o comisiones. Es la forma en que un empleado asegura el sustento económico para la familia. La compensación indirecta se refiere a toda compensación que no está incluida dentro de la compensación directa; en sí, las formas de compensación no económicas constituyen el grado de satisfacción que la persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico del lugar en que el trabajo se realiza.

Sentido de Pertenencia

Alles (2008), recomienda que para evitar un alto grado de rotación de personal, es necesario aumentar el sentido de pertenencia; esto hace que sea importante analizar las necesidades que una persona espera sean cubiertas por el trabajo. Maslow elaboró una jerarquía de cinco necesidades humanas, colocando las primarias en la base y las menos prioritarias en la cima, acá se puede apreciar el sentido de pertenencia como punto intermedio

Ahora bien, Berghe (2005), cita que una de las funciones de la gerencia es despertar el sentido de pertenencia hacia la empresa, ya que ello incrementa, más que ningún otro sistema, la productividad de los empleados. El sentido de pertenencia es la seguridad que la persona adquiere cuando siente que ocupa un lugar dentro del grupo, esto le lleva a buscar conductas que le permitan asegurar un sitio dentro del mismo. Para una persona, sentirse parte de la institución en la que labora, es indispensable para alcanzar los objetivos que se plantee. Independientemente del puesto, el lugar que ocupa en el grupo le da un estatus sobre el cual tendrá influencia o se verá influido por los demás miembros

Disponibilidad de recursos

Según Asensio y Vásquez (2009), mencionan que en el análisis interno de la empresa se detectan las propias debilidades y fortalezas. Para ello, es necesario identificar los recursos y capacidades para saber en donde se encuentran las ventajas competitivas de la empresa con el resto de los competidores. Los recursos son aquellos procesos productivos o factores disponibles de la empresa, que son de la propiedad o recaen bajo el control de la misma. Se pueda distinguir

distintos tipos de recursos: tangibles, intangibles y humanos. De allí que la capacidad de una institución se entiende como la habilidad de los recursos para desarrollar una determinada tarea, esto es, una combinación dinámica de recursos y conductas que permiten obtener una adecuada coordinación de estos y, con ello, la realización eficaz de una determinada actividad. Fernández (2008), manifiesta que existe un conjunto de características ambientales de tipo físico que, aunque acompañan al individuo en todo momento, adquieren una nueva dimensión en el ambiente de trabajo. Tomando en cuenta esto, Méndez (2009), expone que para que la actividad laboral se pueda llevar a cabo de la manera correcta es necesario que la visión e iluminación se complementen.

Claridad y coherencia en la dirección

Según Rodríguez citado por Puchol (2007), la dirección se trata de una receta tan sencilla como difícil de vivir día a día; la receta para ser un buen jefe consta de tres ingredientes fundamentales: saber fijar objetivos claros y relevantes; saber elogiar el trabajo bien hecho, y saber llamar la atención de los colaboradores, cuando sea necesario, en un tono constructivo. La claridad, sencillez, articulación, coherencia, definición de rumbo, valen oro, por lo que se debe poner mucho énfasis en componentes que son importantes en toda dirección

Valores colectivos

Rodríguez (2008), indica que la empresa es una comunidad, y por lo tanto se esperan de ella los valores que se requieran para la comunidad humana, en cuanto a comunicación, equidad, honestidad, verdad, respeto, alegría, confianza, entre otros; en donde existe intenso y denso rejuego de valores de la empresa y de los individuos

Según Wayne y Robert (2005, p.11) consideran que “los valores colectivos ayudan a los miembros de la organización a diagnosticar los procesos del grupo y a diseñar soluciones para los problemas”.

Para Robbins y Coulter (2005, p.13) “es el grado en que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos; la cohesión es importante porque se relaciona con la productividad del grupo”.

Clima Organizacional.

El clima organizacional es el ambiente interno que perciben los miembros de una organización, que influye en el comportamiento o forma de actuar de los mismos y que se refleja en resultados como logro de metas y objetivos en beneficio de ambos.

Indicadores

Relaciones interpersonales.

Estilo de dirección

Retribución

Sentido de pertenencia

Disponibilidad de recursos

Estabilidad

Claridad y coherencia en la dirección

Valores colectivos

Se aborda el concepto de clima organizacional, tomando en cuenta la literatura que señala este tema con definiciones y elementos en común. Davis y Newstrom (2000) nos sostiene que:

El concepto de clima laboral está relacionado con las percepciones de las personas que forman parte de una organización con respecto al trabajo, al ambiente físico, las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales que afectan el entorno. A su vez, se relaciona con la salud mental de los individuos, entendido esto como la capacidad de las personas de sentirse bien consigo mismas respecto a los demás

Se denomina clima organizacional, el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y guarda relación con la satisfacción y con la productividad. Está relacionado con el hacer del directivo, los comportamientos de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción dentro de la empresa, las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (pag.56)

Gestoso (2000) indica que: *“El clima laboral es considerado como un fenómeno que media entre factores del sistema organizacional, los que se*

manifiestan en un comportamiento que afecta a la organización: la productividad, satisfacción, rotación, entre otros”.

Orbegoso lo define (2010) como: *“Las percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas”* (p. 353).

Caligiore y Díaz (2003) quienes exponen que: *“El clima al descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaños de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”* (p.64). Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez y Sánchez (2009) consideran:

Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas”.

En otras palabras, el clima laboral tiene relación con las formas como las personas perciben el trabajo que ejecutan, la manera de realizarlo de forma autónoma, con capacidad de pertenencia hacia la organización, cómo se involucran y los incentivos económicos y sociales que logra con ellos. (p.148).

“Entre los más resaltantes los factores psicológicos, que están referidos a los sentimientos que establece el individuo consigo mismo y hacia la organización donde labora”. Ucros (2011) afirma:

La necesidad de tener una interacción social con todo el personal que la integra, siendo estos importantes en las relaciones interpersonales que se establecen dentro de las instituciones donde las personas trabajan. Otro de los factores son los grupales, donde las percepciones de todos los miembros se comparten como realidades internas del grupo, generando entre ellos satisfacción, confianza y espíritu de cooperación para facilitar el trabajo de cada una de las personas que laboran en determinada organización.

Continúa el autor destacando que otros de los factores son los organizacionales, éstos se relacionan con la forma en que se organiza la institución y además comprenden los elementos como la estructura, toma de decisiones, comunicación, riesgos laborales, nivel jerárquico y equipamiento de mobiliario en los lugares de trabajo. Para optimizar la productividad y la calidad del trabajo realizado, la gerencia debe proponer una mayor entrega de poder, confianza y responsabilidad a los subordinados y marcar unas pautas diferenciadoras entre las funciones de dirección respecto a que otros también sean los dirigidos. (pag.96)

Tipología del Clima

“Existen variables causales e intervinientes entre las cuales se pueden mencionar, la estructura de la organización, la administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otras”. Likert (1967) manifiesta:

Estos constructos orientan los resultados de la empresa. Por otra parte, las intervinientes incluyen las motivaciones, las actitudes y la comunicación dando origen a las variables finales que se refieren a los resultados obtenidos por la organización, entre las cuales cabe mencionar la productividad, las ganancias y las pérdidas. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. (pag.4)

Likert (1967) nos indica que: *“llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son: autoritario, paternal, consultivo y participativo”*.

Clima de tipo autoritario:

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. López (2008) afirma:

“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 atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas". (p.45)

Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. López (2008) afirma:

“La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado”. (p.41).

Participativo Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. López (2008) afirma:

La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. (p.47).

Participación en grupo

“Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados”. López (2008) afirma:

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 por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. (p.48)

“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 planeación estratégica”. Pineda y Bonales (2011) señalan que:

En la teoría de los sistemas que se determinan dos grandes tipos de clima laboral, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

Autoritario Coercitivo: Es un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización. (p. 552)

“Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza, las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular”. Torrecilla (2005) señala que:

Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Autoritario Benevolente: Es un procedimiento dependiente autoritario, una variante apenas atenuada del anterior. Se trata de un sistema más condescendiente y menos rígido que el anterior. Sus principales características son: receso decisorio, aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior; sistema de comunicación: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles inferiores de la organización, como retroinformación de sus decisiones. (p.12)

Desarrolló un instrumento de medición del clima laboral identificando tres dimensiones, las cuales están subdivididas en cinco áreas de evaluación. Palma (2004) afirma:

Las condiciones laborales resultan ser un factor de suma trascendencia y cuya importancia se basa en la situación específica de cada trabajador: duración del trabajo, organización y contenido del mismo; así como también las condiciones laborales están relacionadas a los servicios sociales ofrecidos y la remuneración. Otro aspecto que se abarca con las condiciones laborales son la higiene y la seguridad en el trabajo, incluyendo las prácticas y principios administrativos y las jornadas laborales. (p.34)

“Las organizaciones requieren de un clima laboral motivador que promueva que los trabajadores logren los objetivos individuales y organizacionales, así se alcanzará la satisfacción laboral con esos resultados”. Sohi (1999, p.10) “Este reto requiere de la identificación de los factores de clima laboral que inciden positiva o negativamente en la satisfacción de los colaboradores”.

1.3.12. Indicadores o componenetes del Clima Organizacional

Los indicadores que se detallarán a continuación, donde diversos autores definen o mencionan que el clima organizacional está sujeto a indicadores que

lograrán una percepción positiva o negativa del empleado, y por ende, la satisfacción e insatisfacción ante su empleo. Éstas son:

1. Desarrollo o realización Personal:

Para Sonia Palma (2004) la realización es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea respecto a su futuro; por ejemplo: el trabajador puede aprender y desarrollarse para un progreso personal en la institución; teoría que respalda a Fernández (1999) ya que menciona el mismo sustento, afirmando que es una posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo, es decir, es la probabilidad percibida por los trabajadores, de que en una organización los trabajadores encontrarán apoyo y estímulos para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación, del mismo modo al año 2009, este autor aumenta su teoría basada en la autorrealización diciendo que los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades dónde ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales; los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

2. Involucramiento Laboral

Según Sonia Palma (2004), define este indicador como la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización; no obstante, Ferreira (2006) dice que es el mayor compromiso con la organización, concluyendo que el compromiso organizacional es la aceptación de los objetivos y valores de la organización como propios y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la misma, esforzándose para su bienestar. De tal manera, como menciona Litwin y Stinger (1978): “es necesario que los trabajadores emanen el espíritu de cooperación, es decir, el sentimiento de

apoyo mutuo entre niveles superiores e inferiores, para alcanzar un mayor disfrute frente a la tarea”.

3.-Supervisión

Sonia Palma (2004) la define como las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario, por ejemplo el supervisor brinda apoyo a los trabajadores para superar obstáculos dentro de la organización y la evaluación que se hace a los trabajadores ayuda a mejorar la satisfacción y producción de los empleados. De tal manera Hodgetts y Altman (1985), en su libro de Comportamiento en las organizaciones afirman que los individuos que se preocupan primero por sus empleados y después por la tarea a realizar parecían lograr una producción mayor y contar con empleados con un grado más notable de satisfacción en el trabajo y en lo moral. Por el contrario, los líderes cuyos intereses se centraban en la producción tenían un índice menor de rendimiento, y sus subordinados gozaban de grados más limitados en la moral y menos satisfacción en el trabajo. Por otra parte, Robbins (2004) menciona que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, quien además, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha opiniones de sus empleados y muestra un interés en ellos. Y Rodríguez (2005) agrega el factor “comunicación” dentro de la supervisión, diciendo que para que se cree un buen clima laboral se necesita de una buena comunicación entre jefe y empleados a la hora de especificar tareas o rendir cuentas, para que no sucedan errores en el trabajo. Finalmente, Raineri (2006) afirma que además de las retribuciones, es importante que los supervisores y jefes directos brinden un soporte autónomo a sus empleados y fomenten un clima positivo a través del empoderamiento (libertad para que puedan opinar y decidir por ellos mismos). De esta manera el trabajador percibirá su ambiente laboral de modo favorable, lo cual influirá directamente en su motivación. Este aspecto también contribuye al buen clima laboral, dado que los colaboradores al tener claridad sobre sus líneas de

autoridad generan confianza y una mejor solución de los conflictos laborales que suceden en las áreas de la organización (Chiavenato, 2007).

4. Comunicación

Afirma Sonia Palma (2004) que la comunicación es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma, por ejemplo se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo y la organización fomenta y promueve la comunicación interna. Por ello, Hodgetts y Altman (1985) confirman que la comunicación es un elemento muy importante en las empresas, ya que como lo menciona Chiavenato (2000) “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”. El proceso de comunicación permite tener unida a la empresa en términos de que le proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas. Werther y Davis (1996), señalan que si el canal de comunicación es bueno y asertivo se obtendrán mejores resultados en los compromisos organizacionales. Igualmente; Alves (2000) dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento. En último lugar, Cotton y Hart (2003) afirman que un nivel alto en la comunicación en relación a las relaciones interpersonales como ayuda entre colegas, adecuada integración entre ellos, proporciona un mejor clima basado en buenos niveles de soporte y comunicación entre empleados de la misma organización.

5. Condiciones Laborales

Para Sonia Palma (2004) las condiciones laborales son el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas por ejemplo la remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones,

se dispone de tecnología que facilita el trabajo. Según, Schein (1996), las variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor contaminación, instalaciones, maquinas, etc., son variables que afectan el clima organizacional. Sin un empleado no logra desarrollar sus labores en un espacio adecuado, no rendirá como se espera en las tareas asignadas. Ésta variable deja percibir que los empleados presentan un nivel apropiado de confort dentro de la estructura laboral. De la misma manera, Robbins (2004) coincide con los autores mencionados anteriormente porque afirma que a los empleados les interesa su ambiente de trabajo; se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Estos indicadores señalados, permitirán percibir un clima organizacional favorable para el empleado, siempre y cuando no estén influenciadas por elementos negativos, lo que implicaría manifestar un comportamiento destructivo y contaminante; asimismo, evidenciar descontento y/o apatía para la realización del trabajo dentro de la empresa.

1.3.13 Fundamentación teórica

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Cuando se refiere a características personales se está hablando por nombrar algunas, de la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo que al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral al cual pertenece y a los procesos y la estructura organizacional de la empresa de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en cuanto al rendimiento y productividad de la empresa se refiere. Posteriormente, Morse y Reimer (1956) publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía. En este estudio analizaban la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados. Según los autores, bajo la influencia de un proceso no participativo la productividad se incrementaba en un 25%, mientras que en

procesos participativos el incremento era tan sólo de un 20%, sin embargo, en los procesos no participativos se encontraban con una importante disminución de la lealtad, actitudes, interés y desarrollo del trabajo. Estos autores son muy explícitos sobre este punto. Esbozan la situación de tensión típica que se presenta al interior de un equipo de trabajo en donde la participación de ellos frente a la toma de decisiones es mínima, si bien incrementa la productividad en donde el beneficio es únicamente para la organización, la lealtad y el interés frente al desempeño laboral disminuye, consecuencia negativa tanto para la empresa como para el empleado, ya que este hecho genera grandes pérdidas a largo plazo viéndose afectada la eficacia de la organización, mientras que para el empleado su satisfacción disminuirá en razón de sus necesidades de logro y autorrealización. Siguiendo el estudio desarrollado por Morse y Reimer, primero Likert (1961) y después Katz y Kahn (1966), desarrollaron estudios enfatizando el contexto humano de las organizaciones, en los que no sólo analizaban los resultados y la eficacia de la organización, sino también las consecuencias sobre el personal. Estos autores consideraban que las condiciones (atmósfera, clima) creadas en el lugar de trabajo tienen importantes consecuencias sobre los empleados de la organización.

Para estos autores dichas consecuencias hacen referencia tanto a nivel de rendimiento como de satisfacción de los trabajadores quienes perciben de manera negativa o positiva el ambiente que está inmerso en el ámbito laboral en el cual se desempeñan.

Más adelante, Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. Brunet en su libro *El clima de Trabajo en la Organizaciones* (2011), resalta la existencia de una polémica bastante grande respecto a la definición que

se tiene del concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es así como resulta difícil medir el clima, ya que nunca se sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la organización.

“No obstante, se ve claramente, en la documentación consultada, que los investigadores han querido más bien circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación sobre clima que llegar a una definición en común. Dos investigadores estadounidenses James y Jones, han circunscrito muy bien la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima (...), estas son: la medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.”

Centrados en este aspecto, y basándose en las aportaciones de estos autores Brunet (2011) manifiesta que la medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico, organigrama, etc., considerando que son relativamente estables en el tiempo y que en cierta medida influyen y determinan el comportamiento de los empleados dentro de la organización, esta definición se apoya sobre bases fácilmente criticables, en cuanto a que se limita al estudio de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, a través del análisis de la tasa de rotación, el ausentismo y el número de accidentes, dejando a un lado la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo causa directamente relacionada con su comportamiento.

Actualmente en algunas empresas colombianas, se ve como sus dirigentes en el afán de acrecentar el factor económico, dejan a un lado los factores que influyen en el comportamiento de los individuos en cuanto a su motivación y satisfacción se refiere, es decir, el aspecto psicológico y humano de la empresa pasa a un segundo plano, centrándose en aspectos más estructurales que de los mismos procesos organizacionales.

Brunet (2011) la medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso

el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Cabe resaltar que en la documentación existente, las investigaciones sobre clima raramente se abordan según esta definición, ya que el hecho de considerar el clima organizacional como un atributo individual se vuelve sinónimo de opiniones personales de acuerdo a características personales y no a los factores organizacionales.

Se hace evidente entonces, la dificultad de identificar el clima en función de opiniones personales e individuales, ya que si bien se toman en cuenta dichos juicios, se considera de mayor valor el análisis de la información general acerca de la percepción que se tiene del clima dentro de una empresa, que el análisis por separado de cada una de las diversas opiniones que resultan para tal caso.

Brunet (2011) Finalmente, la medida perceptiva de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados. Así, “las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones”. Al formar sus percepciones del clima el individuo utiliza información que viene de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, de las características de su organización y de sus características personales. La medida perceptiva de los atributos organizacionales sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores ya que permite medir más fácilmente el clima y respeta mejor la teoría de Lewin que postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

Se hace explícita la importancia en la identificación del clima de una organización tomar como base los procesos y la estructura organizacional sumado a las características personales del individuo, componentes del clima que al ser analizados y estudiados con detalle permiten tener una perspectiva clara y definida de la situación que se presenta al interior de una empresa en cuanto a su ambiente o clima laboral se refiere.

1.1.14. Marco Conceptual.

Clima organizacional

Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Organización

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas

Liderazgo Transformacional

El liderazgo Transformacional es definido como el proceso de influir, guiar y dirigir a los miembros de un grupo u organización, quienes siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda del éxito en la consecución de unos objetivos. Se define en base al impacto que tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos.

Gestión

La definición de gestión nos indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la institución como recursos activos para el logro de los objetivos.

Clima laboral

“Son las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”. Robbins, (1993, p.11) “El clima laboral es la percepción que los trabajadores y directivos se forman en la organización a la que

pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización”.

1.4. Formulación del problema.

¿Cómo se diseña la aplicación de la propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional que permita mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas de educación primaria del distrito de Pítipu, Provincia de Ferreñafe – 2016?

1.5. Justificación.

En este presente trabajo de investigación nos indica las siguientes justificaciones:

Justificación Teórica:

El Clima organizacional es importante para las instituciones de Educación Básica Regular, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un rendimiento eficiente y eficaz. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la entidad e incluso la relación con docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia y comunidad educativa en general deben ser óptimos para el mejor desempeño en el clima organizacional, por lo tanto la presente investigación aporta la generación de conocimiento científico

Justificación Social:

La presente investigación servirá como base a futuras investigaciones que se realicen en otras instituciones, aportando conocimiento, material de apoyo a futuros investigadores interesados en el tema. Estos resultados arrojados por la investigación sirven para que otras instituciones se percaten de conocer su cultura y llevar a cabo acciones que promuevan un buen clima organizacional de sus empleados, de modo que forjen su camino hacia la competitividad.

Justificación Metodológica

Con respecto al valor metodológico, los instrumentos empleados para medir la el clima organizacional, representan una forma de medición ajustada a un modelo teórico válido de gestión basado en liderazgo transformacional, el cual debe ser aplicado en otras investigaciones de la misma forma. Esta tesis da la oportunidad de conocer, entender y aplicar un método específico para evaluar y conocer la cultura organizacional dominante, para lo cual se ejecutará como instrumentos un cuestionario que permitirá conocer el tipo de clima organizacional

Justificación Práctica

Desde el punto de vista práctico, los resultados obtenidos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación, un cuestionario, dará cuál es la cultura organizativa y sobre eso tomar acciones que permitan mejorar aquellas oportunidades de mejora que puedan incidir negativamente el desarrollo de las instituciones y al mismo tiempo apoyar las fortalezas. Aporta la elaboración de una propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional

Justificación Psicológica

En el aspecto psicológico, se identifica el estudio del clima en la organización como un factor que incide decisivamente en los aspectos afectivos y mentales del personal de las instituciones públicas de gestión local, de allí la importancia de su estudio para tomar conciencia de la necesidad de generar climas favorables que contribuirán a una mejor gestión pública institucional.

1.6. Hipòtesis.

Si se elabora y valida una propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional entonces se mejoraría de manera significativa el clima organizacional de las instituciones educativas de educacion primaria del distrito de Pitipo, provincia de Ferreñafe.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Elaborar la propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas de educación primaria del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe

1.7.2. Objetivos específicos

1-Identificar el nivel del clima organizacional de las Instituciones Educativas de educación primaria del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe

2-Diseñar una propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas de educación primaria del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe.

3-Validar la propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas de educación primaria del distrito de Pítipo, Provincia de Ferreñafe

CAPÍTULO II: MÉTODO

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

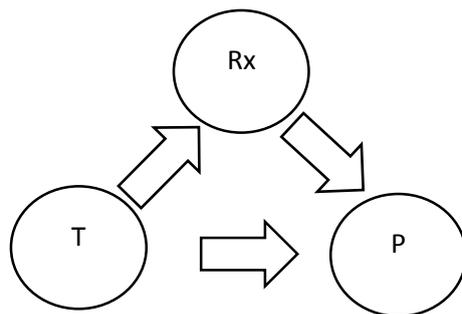
2.1.1.-Tipo de estudio.

“Es de tipo Descriptivo , porque se trabajó sobre la realidad de los hechos. Comprendió el diseño y análisis del efecto de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional de los docentes de las instituciones educativas del distrito de pitipo, provincia de Ferreñafe, lo que permitió extraer situaciones significativas que contribuyan al conocimiento”.

2.1.2 Diseño de estudio

Atendiendo al tipo de estudio, el diseño es no experimental, siendo para la presente investigación el siguiente esquema:

El diseño debe ser:



Donde:

Rx = Diagnóstico de la realidad.

T = Estudios teóricos.

P = Propuesta

2.2. Variables, operacionalización.

Variable Independiente: Propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional

Variable Dependiente: Clima organizacional

2.2.1. Definición conceptual.

MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Es la actuación integrada de conocimientos y recursos para el logro de objetivos, su influencia que ejerce sobre las personas y que permite incentivar para que trabajen en forma entusiasmada por un objeto común de un plan a plazo fijo en una institución. Bums (1978) afirma:

El modelo de liderazgo transformacional tiene su base teórica en el origen en los conceptos fundamentales. Pero es Bass quien lo aplica hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, concentrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones y posteriormente en el contexto educativo (p.11).

En líneas generales, el **liderazgo transformacional** es un estilo de liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y convivir armoniosamente. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

CLIMA ORGANIZACIONAL

No es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. Bums (1978) afirma:

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando bajo rendimiento.

Conjunto de normas, valores, políticas, y entre otros aspectos importantes que viven los miembros de una organización dando así como resultado una cultura marcada; es un procedimiento dinámico de interacción constante entre el líder y los demás miembros en la conquista de los objetivos de la organización y que comprenden un conjunto de elementos interactivos fundamentales (etnohistoria, creencias, valores, comunicación y

productos), que proporcionan una cohesión interna en la organización, resultado o efecto de cultivar el conocimiento humano. La cultura en una organización se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de la misma y que distinguen a una organización de otras. (p.23)

2.2.2. Definición operacional.

Modelo de Gestión que es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, estos modelos pueden ser aplicados tanto en las empresas privadas como en la administración pública. Liderazgo: Es la capacidad desarrollada y ejercida de influir en los demás, para que desplieguen sus mejores esfuerzos en el logro de los objetivos de la empresa y en hacer realidad la visión, teniendo en cuenta las dimensiones: PLANIFICACION, ORGANIZACIÓN, DIRECCION, REALIZACION PERSONAL, INVOLUCRAMIENTO LABORAL

Clima Organizacional- Emplearemos técnicas que servirán para medir el nivel de conocimientos de los docentes, lo que convertirá en ayuda necesaria para el planeamiento estratégico en mejorar el clima organizacional de las instituciones.

La clasificación que el sujeto realiza de la Tipología Cultural que percibe en su organización. Se mide a través de los puntajes medios obtenidos en el instrumento aplicado tomando en cuenta las dimensiones, características, tipos y funciones de la cultura organizacional, se aplico un cuestionario.

Tabla 01
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
V.I MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las instituciones educativas como en la administración pública.	PLANIFICACION ORGANIZACION DIRECCION	Relaciones Interpersonales	Supervisores Compañeros Trabajo en Equipo.	Nominal
			Sentido de Pertenencia	Identificación de los fines Responsabilidad Laboral. Beneficio Personal. Visión de Futuro.	
			Retribución.	Estímulos Apoyo.	
			Disponibilidad de recursos.	Equipos. Materiales de Trabajo	
			Estabilidad	Distribución y Espacio. Mantenimiento de la Infraestructura Condiciones de Trabajo.	
			Claridad y coherencia en la dirección.	Políticas Administrativas. Definición de los Objetivos. Habilidad para motivar.	
			Valores colectivos	Trabajo en Equipo. Metas y actividades. Se logran las metas institucionales. Todo el personal recibe la capacitación	

		CONTROL			
CLIMA ORGANIZACIONAL	Conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores.	REALIZACIÓN PERSONAL	<p>1. Existen oportunidades de progresar en la institución educativa</p> <p>2. Realizar y cumplir las tareas en el trabajo permite el desarrollo personal.</p> <p>3. La empresa promueve el desarrollo personal.</p>	1,2, 25, 26, 27, 28, 29, 36, 41, 47.	CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL
		INVOLUCRAMIENTO LABORAL	<p>1. El trabajo se hace en equipo.</p> <p>2. Los trabajadores están identificados y comprometidos con el logro de los objetivos institucionales.</p>	5, 7, 12, 17, 30, 31, 32, 37, 20, 22.	
		SUPERVISIÓN	<p>1. Los trabajadores reciben la capacitación y apoyo necesarios para realizar bien su trabajo.</p>	3, 6, 10, 13, 33, 39, 18, 21, 44, 46	
DEPENDIENTE					

		COMUNICACIÓN	<p>2. Existen normas y procedimientos pre establecidos para la realización del trabajo.</p> <p>1. Existen suficientes canales de comunicación ascendentes y descendentes.</p> <p>2. Existen canales de comunicación horizontal.</p>	4, 9, 11, 34, 38, 23, 24, 42, 19, 49	
		CONDICIONES LABORALES	<p>1. La remuneración es equitativa, justa y competitiva.</p> <p>2. Se planifica el trabajo.</p>	8, 14, 15, 16, 3 40, 43, 48, .	
		ESTILO DE DIRECION	1-. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados	, 35, 45, 50	

2.3. Población y muestra.

Población:

Se considera como población al personal docente y administrativo que laboran en las instituciones educativas de educación primaria del distrito de Pitipo, provincia de Ferreñafe, cuyas principales características se indican a continuación:

Edad: 38 a 64 años

Sexo: Masculino y femenino

Lugar de residencia: Distrito de Pitipo , Ferreñafe y Chiclayo

Muestra: La muestra será seleccionada tomando como referencia las instituciones educativas del distrito de Pitipo, provincia de Ferreñafe. Se aplicó la técnica del muestreo estratificado N (90x30%), la muestra de estudio quedó conformada por 27 docentes que laboran en las siete instituciones educativas de primaria del Distrito de Ferreñafe,

#	N°/Nombre	Nivel	Gestión / Dependencia	Dirección	Departamento / Provincia / Distrito	NUMERO DE DOCENTES	Número de Alumnos
1	11050 Motupillo	EDUCACION PRIMARIA	Pública - Sector Educación	Motupillo	Lambayeque / Ferreñafe / Pitipo	12	230
2	11538			Pativilca	Lambayeque / Ferreñafe / Pitipo	18	220
3	11534 JCP			Batangrande	Lambayeque / Ferreñafe / Pitipo	24	600
4	11536			Zaranda	Lambayeque / Ferreñafe / Pitipo	13	210
5	11068			San Luis	Lambayeque / Ferreñafe / Pitipo	10	..190
6	11262			Tambo real	Lambayeque / Ferreñafe / Pitipo	10	120
7	11539			Motupillo	Lambayeque / Ferreñafe / Pitipo	11	190
						90	

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Para la realización del presente trabajo de investigación se consideran las siguientes técnicas

La Observación.

Debido a que se observó cuál es el problema prioritario a resolver ; luego sirvió para construir el modelo teórico y organizar la revisión de literatura de ambas variables, con la intención de que existan los elementos necesarios para que posteriormente se aplique el modelo de gestión .

Instrumentos:

Fichas de resumen: Tiene como finalidad organizar en forma concisa los conceptos más importantes que aparecen en una o más páginas. Se utilizará esta ficha para sintetizar los contenidos teóricos de las fuentes primarias que servirán como contexto cultural de la presente investigación (Marco teórico)

Fichas de registro: permitirá anotar los datos generales de los textos consultados. Se usará para consignar la bibliografía.

El cuestionario : Para medir el clima organizacional se utilizó la Escala de Clima la Escala de Clima Laboral (CLSPC) elaborada por la psicóloga Sonia Palma (1999), profesora e investigadora de la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú. La escala seleccionada mide 5 dimensiones: - Involucramiento Laboral: Hace referencia a la identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización. - Supervisión: Describe las apreciaciones de funcionalidad y significado que asignan los superiores al monitorizar y controlar la actividad laboral de sus subordinados. También registra la relación de apoyo y guía que reciben los trabajadores para las tareas y funciones que forman parte de su rendimiento diario. - Comunicación: Se refiere a la percepción del nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la organización, también evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución. - Condiciones Laborales: Alude al reconocimiento que los empleados tienen sobre la

organización, es decir aceptan o no que dicha entidad, brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas. - Autorrealización: Se refiere a la apreciación que tiene el trabajador en relación a las posibilidades del entorno organizacional, básicamente se evalúa si el centro laboral favorece el desarrollo profesional y personal, contingente a la tarea y con miras a futuro. El instrumento que evalúa clima laboral, cuenta con 50 reactivos y utiliza una escala de respuesta en formato Likert que presenta 5 opciones: nunca; poco; regular; mucho; siempre. La calificación fluctúa entre 1 a 5 puntos siguiendo la escala de respuesta mencionada, en donde 1 representa la opción “nunca” y 5 “siempre”; el puntaje máximo para la escala total es de 250 puntos y para cada dimensión es 50. Se considera como criterio de evaluación que a mayor puntuación, se tendrá una mejor percepción del ambiente laboral, mientras que menores puntuaciones indican un clima organizacional adverso (Palma, 1999).

2.5.-Métodos de análisis de datos

Estadísticamente el estudio será analizado mediante el análisis de información en tres fases:

Primera fase: Validación y confiabilidad del instrumento.

El instrumento será validado por tres expertos, los mismo que cuentan con una solvencia moral, ética y profesional acorde al estudio; Especialista en gestión y clima organizacional y un especialista conocedor en temas y/o trabajos de investigación científica, lo mismo que emitirán un juicio de valor relacionándolo el contenido de las variables, dimensiones, indicadores e ítems del instrumento de evaluación.

Análisis de Fiabilidad del instrumento utilizando una la prueba Piloto:

		N	%
Casos	Válido	15	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.835	50

Cuando el coeficiente de cronbach es mayor que 0,8 se considera una buena confiabilidad del instrumento.

Segunda fase: Análisis descriptivo simple.

Los datos recogidos del instrumento, serán procesados y analizados utilizando la estadística descriptiva simple, los mismo que serán representados en cuadros y gráficos estadísticos por dimensiones.se utilizó, paquetes estadísticos del SPSS, EXCELL.

Método de investigación.

Considerando las fases del proceso de investigación los métodos que se utilizaran. Sierra (2013) infiere que:

Dentro de los métodos teóricos, tenemos el método histórico lógico, que nos permitirá conocer los antecedentes en las distintas etapas cronológicas para conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación. Es necesario conocer la historia, las etapas principales del desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales, poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo que luego implica la modelación.

Otro de los métodos utilizados fue el inductivo deductivo, que nos permitirá manejar la información sistematizándola; este método estuvo acompañado del analítico sintético, que también estuvo orientado al análisis exhaustivo de la información, permitiendo organizarla y contar con un perfil claro de los datos tratados.

En la fase de sistematización de resultados: se utilizará, métodos teóricos como el método analítico sintético y el método hipotético deductivo, ya que el análisis de un objeto se analiza a partir de la relación que existe entre los elementos del objeto como un todo, y a su vez se produce la síntesis sobre la base de los resultados del análisis. (p.30)

2.6. Aspectos éticos.

La investigación busca mejorar la calidad educativa en todos los aspectos que brinda las instituciones educativas de pítipo a la comunidad educativa:

La investigación es metodológicamente sensata, de manera que los participantes de la investigación no pierden su tiempo con investigaciones que deben repetirse.

La investigadora se desenvolverá con amabilidad con los participantes en el desarrollo de la presente investigación.

La investigadora debe mantener el respeto en todo momento con los participantes en el desarrollo de la investigación.

La información obtenida de los docentes o la otorgada por las instituciones participantes debe ser protegida con el compromiso de la confidencialidad de la información recabada.

Los usuarios participantes deben estar informados acerca de la investigación y dar su consentimiento voluntario antes de convertirse en participantes de la investigación.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

III: RESULTADOS

3.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica del cuestionario, utilizando operativamente como instrumentos para la recolección de datos.

La presentación de los resultados se hace a través de cuadros en función de Nivel de clima organizacional, según baremo, y también mediante gráficos estadísticos, que a continuación se detallan con su respectivo análisis e interpretación, en el siguiente orden:

OBJETIVO 1:

Diagnosticar mediante un test el nivel del clima organizacional de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pitipo.

Tabla N° 02: DIMENSION 1: REALIZACIÓN PERSONAL

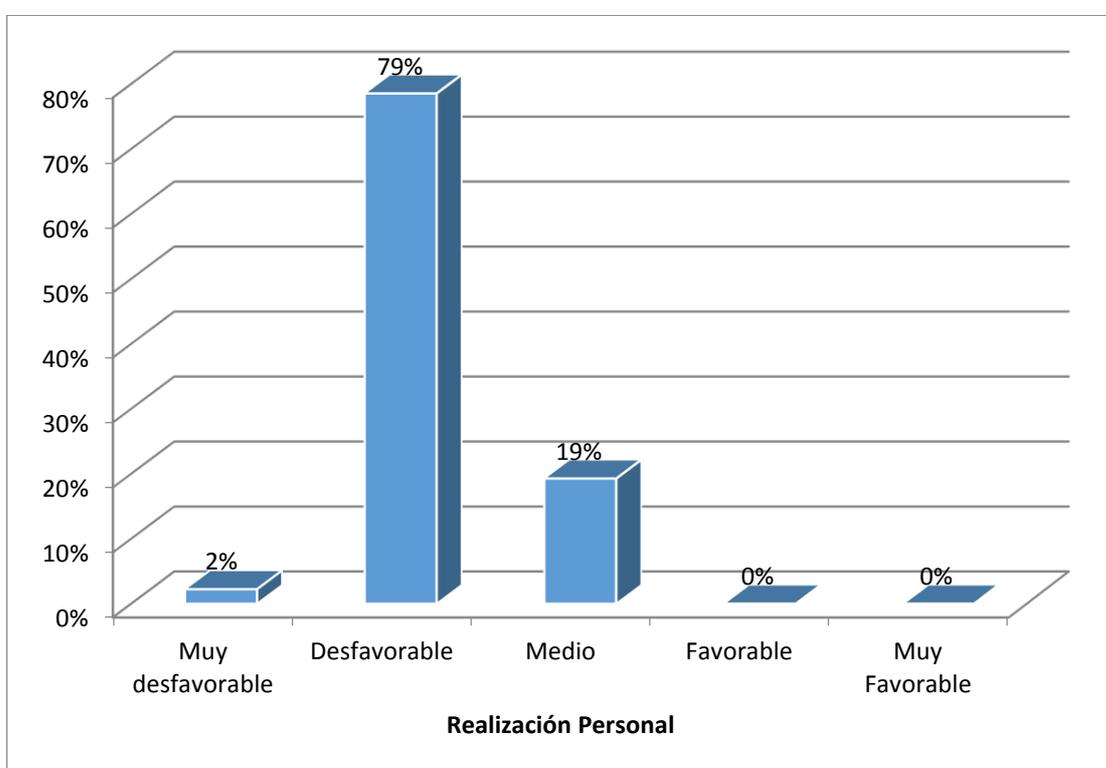
Análisis de la dimensión Realización Personal del clima organizacional de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pitipo.

ITEMS		Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P1	Existen oportunidades de progresar en la institución educativa	2	7.4%	24	89%	1	3.7%	0	0.0%	0	0.0%
P2	Se siente comprometido con el éxito en la institución..	1	3.7%	26	96%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
P25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	0	0.0%	27	100%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
P26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	0	0.0%	27	100%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
P27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	0	0.0%	27	100%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
P28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	0	0.0%	27	100%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
P29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	0	0.0%	27	100%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
P36	La empresa promueve el desarrollo del personal.	0	0.0%	26	96%	1	3.7%	0	0.0%	0	0.0%

P41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	3	11.1%	0	0%	24	88.9%	0	0.0%	0	0.0%
P47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	0	0.0%	1	4%	26	96.3%	0	0.0%	0	0.0%
TOTAL		0.6	2%	21.2	79%	5.2	19%	0	0%	0	0%

Fuente: Test aplicado por la autora

Figura N° 01: Dimensión 1: Realización Personal del clima organizacional de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pítipó



Fuente: Test aplicado por la autora

INTERPRETACION:

En la evaluación de la dimensión Realización Personal, destaca que el 79% de los encuestados la calificaron como Desfavorable, seguida de un 19% que la califica como medio, mientras que no existe ninguna calificación como Favorable o Muy Favorable.

Entre las respuestas más relevantes se puede destacar que el 89% indica que casi nunca existen oportunidades de progresar en la institución educativa, el 100% dice que casi nunca se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor

que se puede, ni las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse, o también que casi nunca el Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal, Sin embargo hay un 89% que dicen que a veces Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras y un 96% que a veces La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.

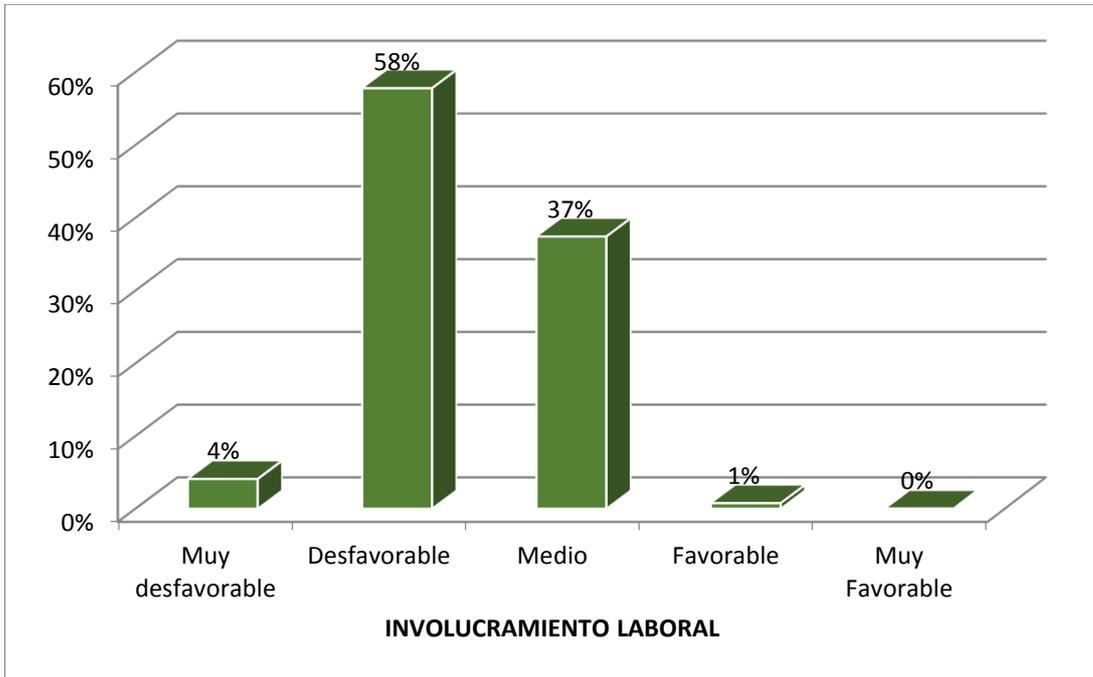
Tabla N° 03: DIMENSION 2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL

Análisis de la dimensión Involucramiento Laboral componente del clima organizacional de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pítipu.

ITEMS	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
P5 Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	1	4%	21	78%	5	19%	0	0%	0	0%
P7 Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	2	7%	3	11%	22	81%	0	0%	0	0%
P12 Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	5	19%	20	74%	2	7%	0	0%	0	0%
P17 Los trabajadores están comprometidos con la institución.	3	11%	0	0%	22	81%	2	7%	0	0%
P20 El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	0	0%	27	100%	0	0%	0	0%	0	0%
P22 En la institución, se hacen mejor las cosas cada día.	0	0%	27	100%	0	0%	0	0%	0	0%
P30 Existe buena administración de los recursos.	0	0%	2	7%	25	93%	0	0%	0	0%
P31 Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	0	0%	5	19%	22	81%	0	0%	0	0%
P32 Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	0	0%	25	93%	2	7%	0	0%	0	0%
P37 Los servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	0	0%	26	96%	1	4%	0	0%	0	0%
TOTAL	11	4%	156	53%	127	43%	0	0%	0	0%

Fuente: Test aplicado por la autora

Figura N° 02: Dimensión Involucramiento Laboral componente del clima organizacional de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pitipo.



Fuente: Test aplicado por la autora

INTERPRETACION:

En la valoración de la dimensión Involucramiento Laboral, destaca que el 58% de los encuestados la calificaron como Desfavorable, seguida de un 37% que la califica como medio, mientras que sólo el 1% la califica como Favorable y ninguno como Muy Favorable.

Entre las respuestas más relevantes se puede destacar que el 78% indica que casi nunca Los compañeros de trabajo cooperan entre sí, el 81% dice que a veces Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo, el 100% dijeron que casi nunca el grupo con el que trabajan, funciona como un equipo bien integrado y que casi nunca en la institución, se hacen mejor las cosas cada día, sin embargo hay un 93% que manifestó que a veces existe buena administración de los recursos, y el 81% que también a veces los jefes promueven la capacitación que se necesita.

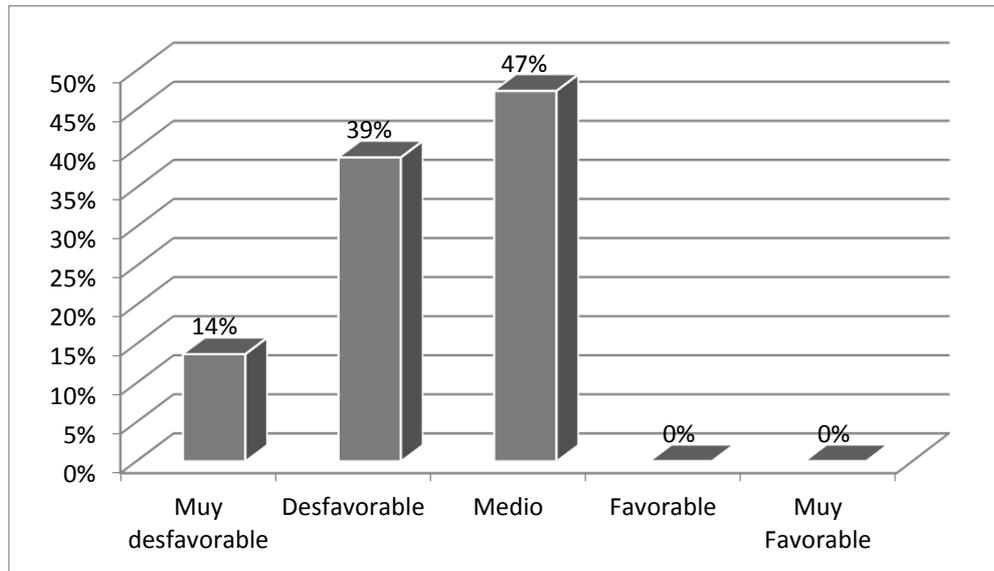
Tabla N° 03: DIMENSION 3: SUPERVISIÓN

Análisis de la dimensión Supervisión, componente del clima organizacional de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pitipo.

ITEMS	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
P3 El director brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	4	15%	13	48%	10	37%	0	0%	0	0%
P6 El director se interesa por el éxito de sus empleados.	1	4%	10	37%	16	59%	0	0%	0	0%
P10 Los objetivos de trabajo son retadores.	22	82%	5	19%	0	0%	0	0%	0	0%
P13 La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	5	19%	22	81%	0	0%	0	0%	0	0%
P18 Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	1	4%	25	93%	1	4%	0	0%	0	0%
P21 Los superiores expresan reconocimiento por los logros.	0	0%	27	100%	0	0%	0	0%	0	0%
P33 Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	0	0%	1	4%	26	96%	0	0%	0	0%
P39 El director escucha los planteamientos que se le hacen.	1	4%	1	4%	25	93%	0	0%	0	0%
P44 Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	3	11%	0	0%	24	89%	0	0%	0	0%
P46 Se reconocen los logros en el trabajo.	0	0.0%	1	4%	26	96.0%	0	0.0%	0	0.0%
TOTAL	37	14%	105	39%	128	47%	0	0%	0	0%

Fuente: Test aplicado por la autora

Figura N° 03: Dimensión Supervisión, componente del clima organizacional de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pitipo.



Fuente: Test aplicado por la autora

INTERPRETACION:

En la valoración de la dimensión Supervisión, se acentúa que el 47% de los encuestados la calificaron como nivel Medio, seguida de un 39% que la califica como Desfavorable, mientras que sólo el 14% la califica como Muy desfavorable y ninguno como Favorable o Muy Favorable.

Entre las respuestas más relevantes se puede destacar que el 48% indica que casi nunca el director brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan, el 59% dice que a veces El director se interesa por el éxito de sus empleados, el 82% dijeron que nunca, los objetivos de trabajo son retadores y el 93% que casi nunca Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo sin embargo hay un 96% que manifestó que a veces existen normas y procedimientos como guías de trabajo, y el 96% que también a veces se reconocen los logros en el trabajo.

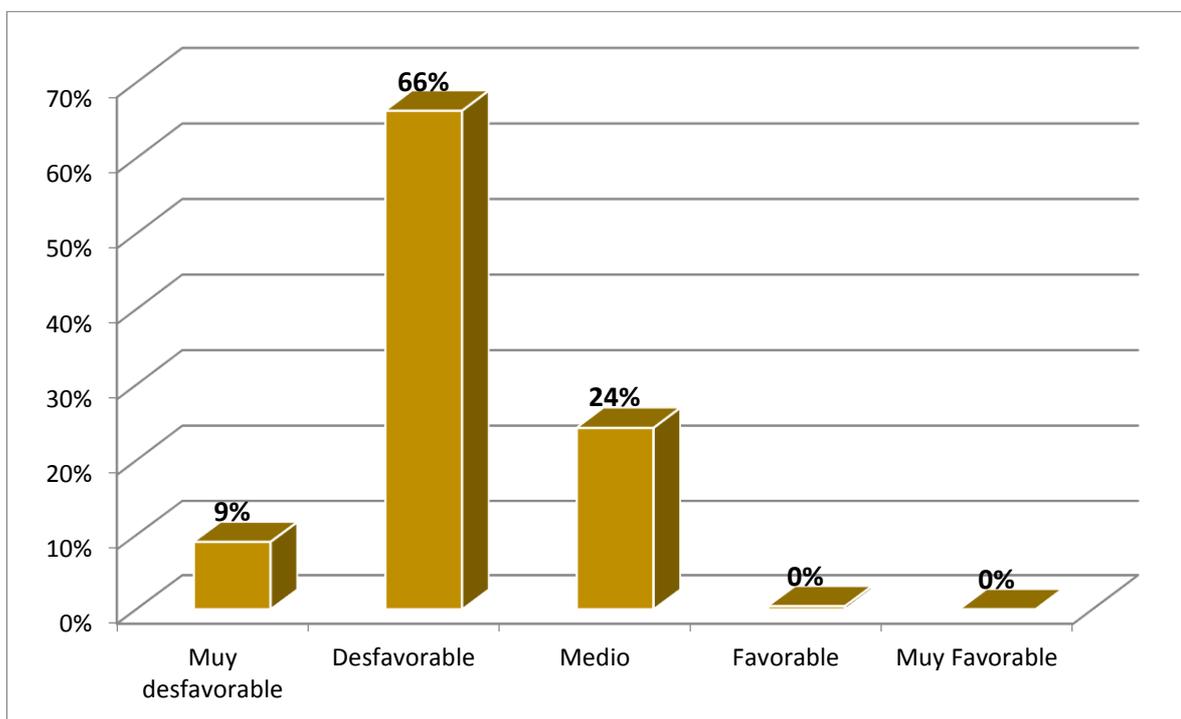
Tabla N° 05: DIMENSION 4: COMUNICACIÓN

Análisis de la dimensión Comunicación, componente del clima organizacional de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pitipo.

ITEMS	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P4 Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	3	11%	21	78%	3	11%	0	0%	0	0%
P9 En la institución, la información fluye adecuadamente.	19	70%	7	26%	1	4%	0	0%	0	0%
P11 Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	0	0%	24	89%	3	11%	0	0%	0	0%
P19 Existen suficientes canales de comunicación.	0	0%	27	100%	0	0%	0	0%	0	0%
P23 Las responsabilidades de cada puesto están claramente definidas.	0	0%	1	4%	26	96%	0	0%	0	0%
P24 Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	0	0%	2	7%	25	93%	0	0%	0	0%
P34 Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución	0	0%	5	19%	0	0%	0	0%	0	0%
P38 Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	0	0%	22	81%	0	0%	0	0%	0	0%
P49 Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.	0	0%	25	93%	1	4%	0	0%	0	0%
P42 Se conocen los avances en otras áreas de la institución.	0	0%	27	100%	0	0.0%	1	4%	0	0%
TOTAL	22	9%	161	66%	59	24%	1	0%	0	0%

Fuente: Test aplicado por la autora

Figura N° 04: Dimensión Comunicación, componente del clima organizacional de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pitipo.



Fuente: Test aplicado por la autora

INTERPRETACION:

En la evaluación de la dimensión Comunicación, se resalta que el 66% de los encuestados la calificaron en un nivel Desfavorable, seguida de un 24% que la califica en un nivel Medio, mientras que sólo el 9% la califica como Muy desfavorable y ninguno como Favorable o Muy Favorable.

Entre las respuestas más relevantes se puede destacar que el 78% indica que casi nunca se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo, el 70% dice que nunca en la institución, la información fluye adecuadamente, el 89% dijeron que casi nunca se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo y el 100% que casi nunca existen suficientes canales de comunicación, sin embargo hay un 96% que manifestó que a veces Las responsabilidades de cada puesto están claramente definidas, y el 93% que también a veces Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.

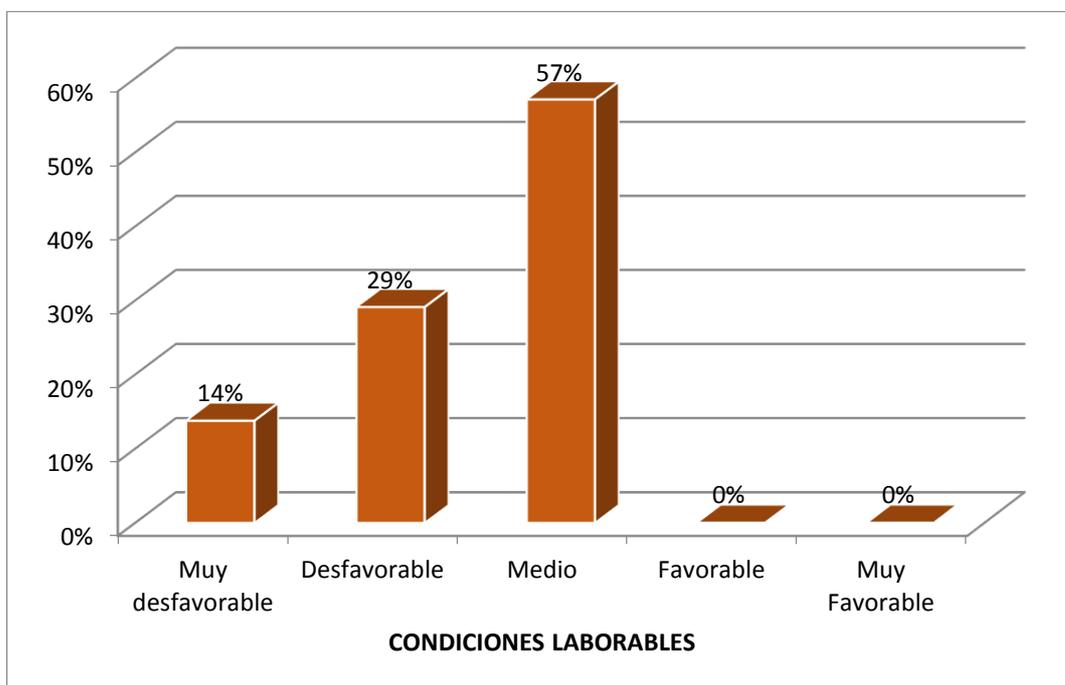
Tabla N° 06: DIMENSION 5: CONDICIONES LABORALES

Análisis de la dimensión Condiciones Laborales, componente del clima organizacional de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pitipo.

ITEMS	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
P8 En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	0	0%	1	4%	26	96%	0	0%	0	0%
P14 En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	1	4%	1	4%	25	93%	0	0%	0	0%
P15 Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	3	11%	0	0%	24	89%	0	0%	0	0%
P16 Se valora los altos niveles de desempeño.	0	0%	1	4%	26	96%	0	0%	0	0%
P40 Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	3	11%	21	78%	3	11%	0	0%	0	0%
P43 El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	19	70%	7	26%	1	4%	0	0%	0	0%
P48 Existe un trato justo en la institución.	0	0%	24	89%	3	11%	0	0%	0	0%
TOTAL	26	14%	55	29%	108	57%	0	0%	0	0%

Fuente: Test aplicado por la autora

Figura N° 05: Dimensión Condiciones Laborales, componente del clima organizacional de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pitipo.



Fuente: Test aplicado por la autora

INTERPRETACION:

En la apreciación de la dimensión Condiciones Laborables, se destaca que el 57% de los encuestados la calificaron en un nivel Medio, seguida de un 29% que la califica en un nivel Desfavorable, mientras que sólo el 14% la califica como Muy desfavorable y ninguno como Favorable o Muy Favorable.

Entre las respuestas más relevantes se puede destacar que el 96% indica que veces en la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo, el 93% dice que a veces en los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa, el 89% dijeron que a veces Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad y el 78% que casi nunca Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución, también hay un 70% que manifestó que nunca El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.

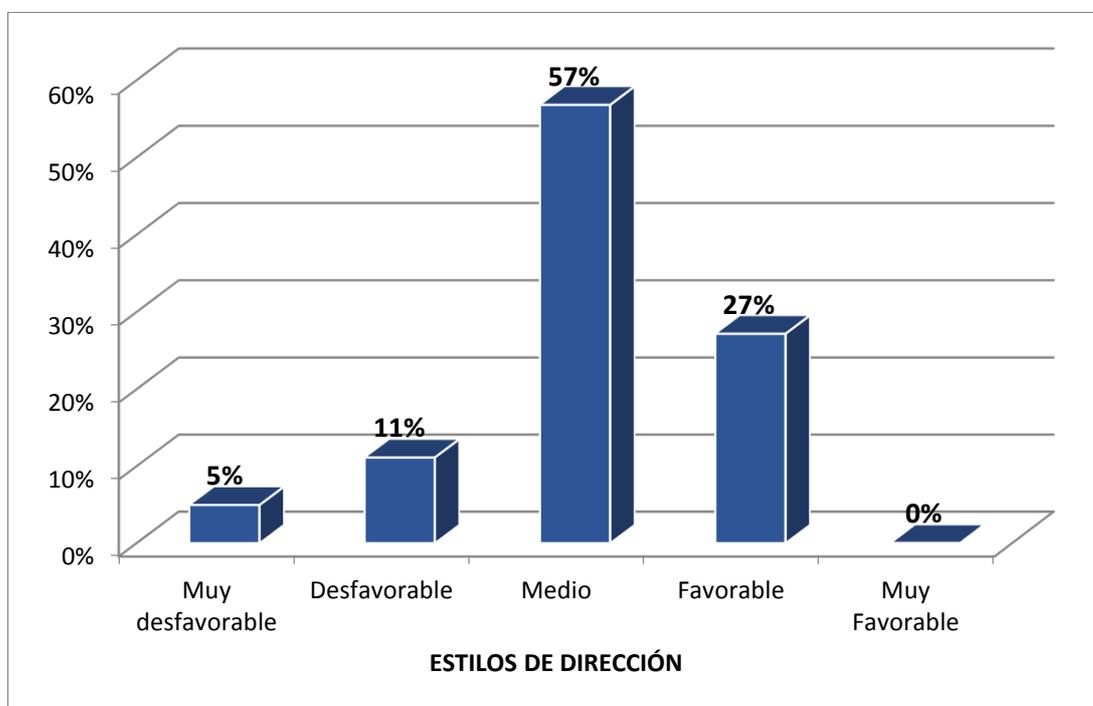
Tabla N° 07: DIMENSION 6: ESTILOS DE DIRECCIÓN

Análisis de la dimensión Estilos de Dirección, componente del clima organizacional de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pitipo.

ITEMS	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
P35 Mi jefe inmediato es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera	0	0%	7	26%	20	74%	0	0%	0	0%
P45 Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales	2	7%	1	4%	24	89%	0	0%	0	0%
P50 Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás	2	7%	1	4%	2	7%	22	81%	0	0%
TOTAL	4	5%	9	11%	46	57%	22	27%	0	0%

Fuente: Test aplicado por la autora

Figura N° 06: Dimensión Estilos de Dirección, componente del clima organizacional de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pitipo.



Fuente: Test aplicado por la autora

INTERPRETACION:

En la apreciación de la dimensión Estilos de Dirección, se destaca que el 57% de los encuestados la calificaron en un nivel Medio, seguida de un 27% que la califica en un nivel Favorable, mientras que sólo el 11% la califica Favorable, 5% como Muy desfavorable y ninguno como Muy Favorable.

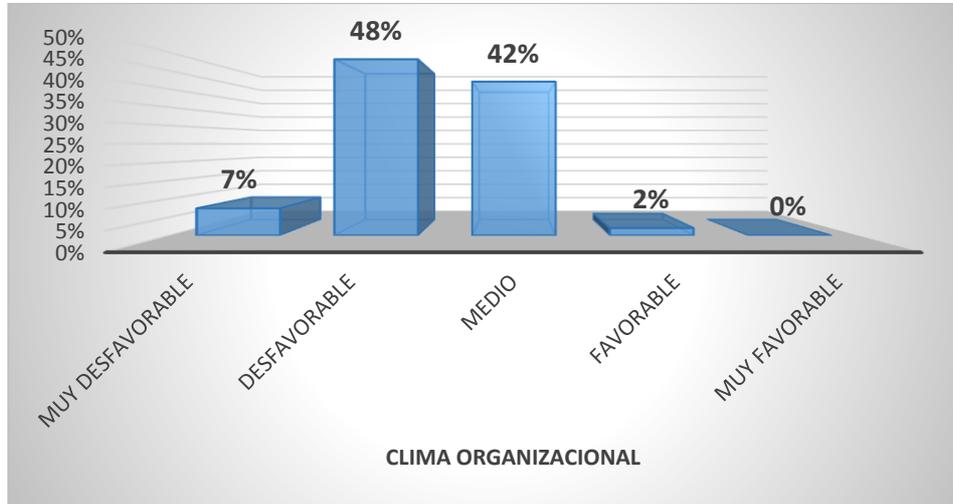
Entre las respuestas más relevantes se puede destacar que el 74% indica que veces su jefe inmediato es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera, el 89% dice que a veces su jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales, también hay un 81% que manifestó que siempre su jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.

Tabla N° 08: Análisis global de la variable Clima Organizacional en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pitipo.

PUNTAJE TOTAL	CATEGORÍA	n	%
210 - 250	Muy Favorable	0	0%
170 - 209	Favorable	1	2%
130 - 169	Medio	11	42%
90 - 129	Desfavorable	13	48%
50 - 89	Muy desfavorable	2	7%
TOTAL		27	100%

Fuente: Test aplicado por la autora

Figura N° 07: Clima Organizacional en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pítipo.



En el diagnóstico del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pitipo, podemos concluir que la percepción que predomina en los participantes es de un Clima Organizacional Desfavorable con un 48%, seguido del 42% que percibe un clima organizacional de nivel Medio, y sólo un 2% lo califica como un clima organizacional Favorable.

3.2.- PROPUESTA

I.DATOS INFORMATIVOS.

TITULO: Propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pítipo, Provincia de Ferreñafe

AREA: Gestión Institucional

ELABORADO POR: Elena Areolinda Fuentes Carmona

DIRIGIDO: Instituciones Educativas de Educacion Primaria de Pitipo

FECHA DE INICIO: Abril 2017

FECHA DE TERMINO: Diciembre 2017

II. FUNDAMENTACIÓN.

La propuesta de gestión basada en el Liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional pretende aportar elementos para la reflexión en torno a cómo los docentes, administrativos y jerárquicos de las instituciones educativas de Pítipo generan una buena atmósfera institucional

Se parte del supuesto que para el clima organizacional de los trabajadores en una institución es importante y un paso significativo, que la teoría y la práctica de la buena gestión estratégica basado en el liderazgo transformacional sean una condición necesaria para la creación y fortalecimiento de un buen clima en la organización y por ende íntegro desempeño eficiente y eficaz con su comunidad educativa.

Esta propuesta proveerá al docente, administrativos de las respectivas estrategias necesarias para que los trabajadores sean capaces de un saber actuar en las diversas situaciones que se le presenten en su vida institucional, familiar y social, movilizándolo o poniendo en práctica el óptimo clima organizacional

La gestión, tal como la avizoró Peter Drucker, recién, al finalizar el siglo pasado ha entrado en un proceso de revolución y como tal ha desencadenado una serie de cambios y transformaciones en la naturaleza interna y en el sentido de conducción de las diversas organizaciones, entre ellas, las de carácter educativo, adquiriendo real preponderancia la práctica de las buenas relaciones interpersonales que propicien un clima organizacional adecuado

El registro y la información sistemática sobre la práctica de la gestión nos señala que es un fenómeno casi exclusivamente del siglo XX. Sin embargo, la dimensión de la gestión "nace en el mismo instante en que el hombre tuvo sentido común, conocimiento y dominio de sus capacidades transformadoras producto del trabajo y de la necesidad de que era mucho mejor realizar en grupos organizados las actividades, que en forma individual y anárquica. Desde entonces, en cualquier circunstancia donde varias personas trabajen juntas para lograr un objetivo de cualquier índole; sea político, económico, social, productivo, religioso, cultural, aparece la necesidad de gestionar.

La crisis o malestar social como lo llaman algunos ha generado impactos en la sociedad actual trastocando sus estructuras. El mundo en crisis, bajo el auspicio de la globalización, donde el nuevo encargo social apunta a la educación y sus actores en sus diversos niveles genera la exigencia y existencia de paradigmas que sean capaces de lograr en las futuras generaciones habilidades y capacidades que los hagan competentes eficientes, capaces de adaptarse a los continuos cambios y dotarlos de capacidades íntegras. El proceso de globalización viene propiciando profundos cambios en la sociedad mundial, generando el enriquecimiento desmedido de un pequeño sector de la población en el mundo y el acelerado empobrecimiento de las mayorías afincadas en los países subdesarrollados. El acercamiento de las fronteras, vía Internet, la

televisión por cable; en nuestro país, los diarios “chicha” de circulación nacional y los programas televisivos que se están dedicando a difundir la cultura de la violencia, la prostitución, la corrupción, la violación sistemática de los derechos humanos contribuye, lamentablemente a promover en el seno de las familias, de las organizaciones actos que menoscaban la integridad personal, profesional e institucional quebrantando las relaciones humanas y propiciando un clima institucional inadecuado.

La Era de la Sociedad de la Información, si bien es cierto, por un lado, pretende acaso mejorar el accionar humano, pero por otro está generando un gran deterioro de la humanidad por la deficiente práctica de valores. “En el entorno político económico se debe señalar que los graves problemas que afectan a la humanidad están incidiendo notablemente en su desarrollo. Entre estos problemas actuales de la sociedad baste con señalar la globalización, desintegración, desempleo, pobreza, marginación, violencia, guerras, degradación, endeudamiento, exclusión, discriminación, explotación, persecución, hambruna, analfabetismo, intolerancia, degradación del medio ambiente y la polarización del conocimiento.

Empero en el orden científico técnico se debe destacar los avances en el estudio del genoma humano, el desarrollo del Internet, la revolución de la eficacia ecológica y energética, las culturas virtuales, la educación permanente del adulto y las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC). Es una época de la explosión, tanto del conocimiento como de la información. Los conocimientos envejecen con gran rapidez, por lo que es necesario estar preparados para la búsqueda constante de los últimos adelantos en su esfera de actuación, con autopreparación constante a lo largo de la vida. Aprender a aprender. La educación está llamada a jugar un papel importante, que estará en dependencia del papel e importancia, que la sociedad el estado y los gobiernos le otorguen a los cambios y transformaciones que son necesarios en el ámbito educativo para elevar la calidad

Este fenómeno es más evidente en el Perú que se ubica hoy en la lista de los países más pobres y débiles mostrando un marcado déficit en sus niveles de

integración, no sólo por su gran diversidad étnica cultural, sino por sus altos índices de desigualdad, pobreza, miseria y muerte aunado a la existencia de un Estado que desde hacía mucho tiempo ha dejado de cumplir su rol

Un Poder ejecutivo en crisis; un Congreso de la República profundamente desacreditado, ocurriendo lo mismo con el Poder Judicial y los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales, instancias en las que ha calado muy hondo la corrupción y la injusticia, realidad de la que no escapan las instituciones educativas, olvidadas por el Estado, en las que sistemáticamente se han ido instalando grupúsculos de politiqueros, quienes generan terribles pugnas al interior de los Centros Educativos generando conflictos y resentimientos, a veces, hasta irreconciliables por la deficiente práctica de las relaciones humanas, precaria formación en valores, originando un clima institucional desfavorable, socavando los cimientos de estas instituciones, contrariamente, a los fines nobles para los que fueron creadas; es decir ofrecer servicios educativos de calidad en aras de promover la formación integral de los estudiantes.

Con el agregado de que en nuestro país existe un sin número de familias quebradas, embarazos precoces, divorcios, madres solteras, niños abandonados; además la proliferación de lacras como la delincuencia, el pandillaje, la prostitución, la infidelidad y violencia, hechos ante los cuales nuestro sistema educativo no puede permanecer impávido e indiferente, sino que tiene que asumir su responsabilidad proponiendo alternativas viables y sostenibles que, contribuyan a cambiar este estado de cosas.

El distrito de Pitipo no está exenta de esta espantosa realidad, la cual constituye una enorme amenaza para las Instituciones Educativas del área de influencia de este distrito, que actualmente, se encuentra atravesando una profunda crisis que afecta a miles de estudiantes que allí estudian, a otra igual cantidad de padres y madres de familia, a un enorme potencial de exalumnos; crisis que se manifiesta por una **pésima gestión institucional y administrativa**, inexistencia de un liderazgo transformacional fuerte y facultado por parte del Director que permita tener objetivos claros para tomar decisiones y que facilite la realización de los

proyectos personales de los trabajadores y así mejorar cualitativamente el clima organizacional con él toda la gestión; formación inadecuada del personal docente y no docente, que en vez de gestionar la noble misión para la cual fueron perfeccionados se dedican a generar atroces pugnas al interior del Institución quebrantando las relaciones humanas y el buen clima en la organización que siempre debe imperar; no existe una correcta práctica de valores por la carencia de un proyecto que, precisamente, forme en valores con la finalidad de construir no sólo Instituciones Educativas sólidas sino también una sociedad justa, fraterna, transparente y solidaria.

En este contexto, conscientes del rol que nos compete asumir como docente de la Institución Educativa de Pitipo me he propuesto emprender un Trabajo de Investigación que coadyuve a la solución del problema que afronta las instituciones educativas que lesiona y deteriora el prestigio y la imagen institucional ganados por espacio de 26 años, no sólo en el ámbito local, sino también nacional e internacional, hecho que se produce porque entre el Personal Directivo, Docente y Administrativo no se ejercita la práctica de las buenas relaciones interpersonales generando un deficiente clima organizacional, lo cual amerita

Realizar una Propuesta de un Modelo de Gestión basado en el Liderazgo transformacional para propiciar el mejoramiento de un favorable clima organizacional en las Instituciones Educativas, en la medida de que, si el clima organizacional se manifiesta en las formas de relación interpersonal y de mediación positiva de conflictos y en las maneras cómo se definen y ejercen las normas que regulan dichas relaciones, requiere de espacios y prácticas a fin de que la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos constituyan el clima organizacional adecuado de I.E de Pitipo.

En concordancia con los objetivos y la hipótesis de la presente investigación, en la perspectiva de proponer la propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pítipo, Provincia

de Ferreñafe – 2016, con relación a la institución educativa, se indica que actualmente no posee un plan de gestión basado en el Liderazgo, planes de incentivos monetarios y no monetarios dirigidos a incrementar el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo, docente y jerárquico para elevar el clima organizacional.

Los Directivos y docentes de las Instituciones Educativas, consideran que el personal institucional no desempeña sus funciones diarias eficientemente, ya que no se cumple con las metas y objetivos planteados. Al mismo tiempo, consideran que existe una relación directa entre el nivel de satisfacción laboral que poseen los trabajadores actualmente con las fallas que se presentan continuamente en la institución relacionadas específicamente a los procesos de atención al usuario.

Consideran que es necesario que se diseñe e implemente una propuesta de gestión dirigida a elevar el nivel de satisfacción de los, docentes y , personal administrativo que contribuya a elevar el nivel de clima organizacional de los mismos.

En cuanto a los trabajadores de la institución educativa se evidencia lo siguiente:

El reconocimiento que le otorga la institución a los trabajadores por el clima eficiente de sus funciones, es un factor clasificado por los mismos empleados como bastante motivador. Sin embargo, la gran mayoría no se siente laboralmente satisfechos con la forma cómo se les reconoce el clima eficiente de sus funciones, ya que según las repuestas otorgadas, no se les reconoce en absoluto. Este es un factor gestión no higiénico el cual posee una gran capacidad para motivar por si solo al trabajador, pero en ausencia del mismo, crecen los niveles de gestión. De igual manera se ve representado dentro de las necesidades de logro del trabajador.

El clima de las funciones según el conocimiento y las habilidades representan un factor que para los trabajadores entrevistados es bastante motivador. En relación con las instituciones educativas, la mayoría de los trabajadores consideran que

no poseen los conocimientos y habilidades requeridas para el clima de sus funciones. Esto se debe en la mayor parte de los casos, al desconocimiento del sistema que operan y la necesidad de un mayor conocimiento de la naturaleza de las actividades que realizan, específicamente a los procesos académicos. Este es un factor gestión no higiénico cuya capacidad para motivar al empleado es muy grande. De igual forma está relacionado a la necesidad de logro del individuo.

Poder realizar aportes y sugerencias dirigidos a elevar el nivel de eficiencia en las atenciones y procesos diarios de la institución, representan un factor catalogado por los trabajadores entrevistados como bastante motivador. Actualmente este es un factor con el que la mayoría de los trabajadores no se encuentran satisfechos laboralmente, ya que sienten temor de equivocarse frente a sus coordinadores o jefes directos y recibir reclamos por ello. Este es un factor gestión no higiénico, relacionado a las capacidades, intereses y necesidades de los trabajadores que tiene una elevada capacidad para motivar al personal de trabajo. De igual manera está relacionado a las necesidades de poder de los trabajadores administrativos.

Establecer relaciones agradables, entre directivos y compañeros de trabajo, es un factor bastante motivador para los trabajadores entrevistados. Sin embargo, en cuanto a la relación que los trabajadores mantienen con los coordinadores y jefes directos, la mayoría de ellos se sienten insatisfechos laboralmente, el nivel de satisfacción laboral por parte de la mayoría es muy elevado. Este es un factor no gestión higiénico cuya capacidad para motivar al empleado es muy poca pero que cuando se encuentra ausente, genera altos niveles de insatisfacción. Este factor forma parte de las necesidades de afiliación del individuo.

Álvarez (2001) El propósito de la pedagogía es identificar y proponer procedimientos que generan aprendizajes significativos para el desarrollo armónico de los individuos y la comunidad. Desde este punto de vista y en relación con la propuesta de un modelo de gestión, fundamentamos el modelo de gestión en base a la teoría del liderazgo transformacional ,pedagógica social crítica y los principios de la escuela nueva cuyos planteamientos enfatizan la

vocación social, la motivación, el espíritu social y el trabajo en equipo lo cual redundara positivamente en el adecuado clima organizacional y como consecuencia de ello en el clima laboral de los docentes, administrativos y docentes.

Este modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional se constituye en un instrumento técnico que orienta en todas las fases previstas en el modelo la planificación, organización y evaluación, participación y el modelo se caracteriza por ser permanente, sistemático y profesional.

Alvarez (2001:p.8) señala “el mundo de la institución educativa hace intentos de integración con el mundo de la vida y posibilita un Modelo de Gestión basado en el liderazgo transformacional que rompe radicalmente con el modelo transmisionista, ya que el proceso docente-educativo no se construye a partir de la cantidad de información en el aula de clase, desde el mundo exterior hacia el interior del alumno, sino todo lo contrario, desde el mundo interior del estudiante hacia el contexto.”

La gestión representa en el modelo, el objeto de evaluación, y como tal abarca los procesos y los instrumentos de gestión, así tenemos que:

Para la planificación, los instrumentos son Proyecto educativo institucional (PEI), Proyecto curricular de la institución (PCI), Plan Anual de trabajo (PAT), Manual de Organización y Funciones (MOF) ,Reglamento interno(RI)

La propuesta de gestión está encuadrado de las teorías: relaciones humanas, administración, liderazgo transformaciona, transaccional, clima organizacional que hemos asumido para nuestro trabajo de investigación, con las tres ideas básicas: Recojo de información, análisis e interpretación de los resultados, y la emisión de juicios de valor para la toma de decisiones.

En consecuencia contando con los instrumentos elaborados y basados fundamentalmente en la observación, se procede a administrarlos a los agentes seleccionados para tal fin, previa información del propósito de la propuesta para que las respuestas sean más objetivas y confiables

Luego de tener información requerida se procedió a conformar grupos de discusión y reflexión de manera que contribuyeran al análisis de los resultados, su interpretación y emisión de juicios de valor. Este proceso se facilitó por cuanto las fuentes de información son trabajadores de la institución educativa y conocen la realidad de la misma.

Finalmente contando con los resultados del análisis se formularon los juicios de valor y se prescribieron algunas decisiones a tomar que sirvieron para la redacción de las recomendaciones.

III.JUSTIFICACIÓN.

Las razones que acarrearón a la elaboración de la presente propuesta fueron entre otras, el haber observado que actualmente hay muchísimas dificultades o problemas con el clima organizacional, que se vive a diario como producto de la interrelación humana por lo que se decidió darle mayor importancia.

La justificación del porqué centrarse en el clima organizacional está transmitida por la importancia que ha tomado a nivel internacional, nacional, regional y local este tema ya que el clima organizacional es una competencia fundamental que los trabajadores y por ende la comunidad educativa deben adquirir por ser una institución formadora, es necesario prepararlos para la aplicación de conocimientos y habilidades en el manejo del trato entre personas educadoras desarrollando un liderazgo transformacional.

III.MARCO TEÓRICO

El modelo de la propuesta de gestión se sustenta en las teorías del liderazgo transformacional de Blas y Avolio, quienes planteas que los líderes transformacionales provocan cambios en la conducta de sus seguidores a través de la concientización acerca de la importancia y valor que tienen los resultados después de realizar determinadas tareas, plantean que el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de

convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales en el desarrollo de la gestión, el mejoramiento de largo plazo impera sobre la solución rápida de corto plazo, la comunicación efectiva determina eficiencia y éxito, la gestión educativa es un modelo de gestión intensivo en las personas, no en el capital, es unitaria, sistemática y eficaz porque la gestión tiende al logro de objetivos, es formativa, porque contribuye al desarrollo de los integrantes de la comunidad educativa y se basa en la comunicación y transparencia.

Espinoza (2006,p271) los principios de una gestión educativa se sustentan.

Desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente con responsabilidades bien definidas dentro de las escuelas; con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable y de comunicación efectiva entre los diversos agentes de la comunidad educativa

Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.

Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.

Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen.

Innovación constante propiciando el logro de los fines y objetivos trazados.

Adaptar decisiones en base a la normatividad legal vigente y que responda a los intereses, demandas, bienestar de los estamentos que se vinculan a la I.E.

Alvarado (2002) la gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales.

Aranda(2001)gestión en una I.E.es el conjunto articulado de acciones a ser llevados a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el P.E.I,

enmarcados dentro del proceso de planificación, con visión a su entorno y las propias capacidades de la Institución Educativa. El autor se refiere a la puesta en marcha de estrategias previamente planificadas que permitan el desarrollo de la I.E. en término de calidad

La gestión en cuanto a la concepción con que se realizará esta Propuesta, está referida a un proceso de reflexión, Rosales (2003), Calderón.(2007), quienes consideran que la reflexión se hará en referencia a los fenómenos, hechos, objetos, eventos ,personas e instituciones, etc.; y que para el presente estudio vendrían a ser eventos o desempeños de personas encargadas de conducir las óptimas relaciones humanas que se realiza en la Institución educativa..

Para ello mediante implementación de estrategias de gestión y con instrumentos adecuados se recogerá información sobre el clima laboral que nos permitirá, mediante la reflexión, analizarla , interpretarla, para emitir juicios de valor del clima laboral de los trabajadores y asumir las decisiones de mejora.

Esta conceptualización no es ajena a los tipos de estrategias de gestión, de manera que para este estudio se promovió la realización de la teoría gestión en consideración que nuestro propósito final es el óptimo clima laboral, enmarcada dentro del paradigma cuantitativo.

Alvarado (1999,p.48) manifiesta que una de las características de la gestión educativa es “la sinergia u holismo que expresa que el todo en interacción es más que la suma de las acciones de cada uno de los elementos, Lo que implica que el todo es primario y las partes secundarias.

Todo lo expresado anteriormente nos permite afirmar que los sistemas sociales son siempre sinérgicos y la institución educativa como un sistema social también sinérgico.

Gestión: Se seleccionó este aspecto porque se hace hincapié en el propuesta de gestión que existe hoy en día y porque se habla de la importancia que tiene la gestión en las organizaciones para que los trabajadores se sientan

comprometidos e identificados con ella, logrando así la fidelización de los mismos: El impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz

Relaciones Humanas: Este punto fue seleccionado porque se habla de la importancia de las relaciones laborales y del entorno profesional que debe haber en las organizaciones y las situaciones que se deben evitar para mantener un clima organizacional favorable.

Comunicación: Se escogió este tema porque se hace ahínco en los procesos de la comunicación y como deben ser utilizados estos en el ambiente laboral, lo que servirá a los jefes de la institución para guiarse y tomarlos en cuenta al momento de la comunicación con el personal que tiene a cargo, ya sea de manera individual o grupal.

Reconocimientos y estímulos: Se tomó en cuenta este punto porque aquí vemos con claridad las ventajas y la importancia de los factores que influyen en el reconocimiento y estímulos como compensación laboral. También trataremos de las situaciones y del momento adecuado en que se otorga un reconocimiento y/o estímulo. **Estima o Reconocimiento:** Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo; la satisfacción plena con uno mismo. El humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra y desarrollar su talento al máximo

Liderazgo Transformacional: Este aspecto lo tomamos en cuenta porque se hace mención a los tipos de líderes y cuáles son las habilidades que un líder debe tener.

Esto nos servirá para hacerle entender a los trabajadores a qué tipo de personas deben seguir y para que los directivos y jefes se den cuenta si están actuando bien con el tipo de liderazgo que emplean o que proponen en su gestión institucional.

El propuesta de gestión está encuadrado de las teorías: gestión, relaciones humanas, administración, liderazgo transformacional que hemos asumido para nuestro trabajo de investigación, con las tres ideas básicas: Recojo de información, análisis e interpretación de los resultados, y la emisión de juicios de valor para la toma de decisiones.

En consecuencia contando con los instrumentos elaborados y basados fundamentalmente en la observación, se procede a administrarlos a los agentes seleccionados para tal fin, previa información del propósito del propuesta para que las respuestas sean más objetivas y confiables

Luego de tener información requerida se procedió a conformar grupos de discusión y reflexión de manera que contribuyeran al análisis de los resultados, su interpretación y emisión de juicios de valor. Este proceso se facilitó por cuanto las fuentes de información (personal administrativo) son trabajadores de la institución educativa y conocen la realidad de la misma manera que el debate fue enriquecedor.

Finalmente contando con los resultados del análisis se formularon los juicios de valor y se prescribieron algunas decisiones a tomar que sirvieron para la redacción de las recomendaciones.

PROPUESTA DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO

MODELO DE GESTION BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PITIPO

BASES TEORICAS

DIAGNOSTICO

-Fortalezas
-Oportunidades

-PCI
-POAM

MATRIZ FODA

. Teorías de Liderazgo transformacional y transaccional
. Teoría de Clima organizacional y Relaciones Humanas
. Teoría de la Motivación Humana

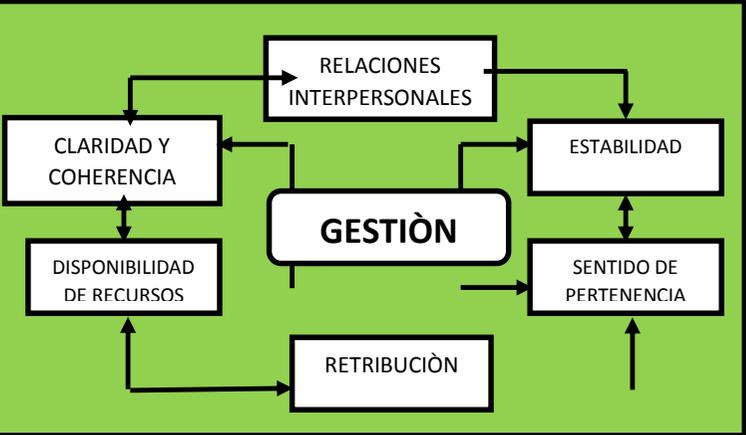
IDENTIDAD INSTITUCIONAL

CULTURA INSTITUCIONAL

FILOSOFIA INSTITUCIONAL

MISION

VISION



REALIZACION PERSONAL

SUPERVISION

COMUNICACION

CONDICIONES LABORALES

ESTILOS DE DIRECCION

INVOLUCRAMIENTO LABORAL

CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE

MONITOREO Y EVALUACION

INSTITUCIONES EDUCATIVAS CON UNA BUENA GESTION Y CLIMA ORGANIZACIONAL

V.OBJETIVOS

Objetivo general:

Contribuir a diseñar una propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para favorecer a docentes, administrativos y jerárquicos mejorar el clima organizacional en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pítipo – 2016.

VI.METODOLOGÍA

COMPETENCIAS	INDICADORES	NUMERO DE TALLERES	MATERIALES	TIEMPO	FECHA
Liderazgo transformacional RELACIONES INTERPERSONALES: Desarrollar la capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los	Optimizar la tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para, indicar equivocaciones, resolver conflictos, manejar momentos duros. Considera "el trabajo en equipo" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización. Dedicar tiempo y recursos a la "formación continua" de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo. El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.	2 LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES Trabajo en equipo	Video Modulos, separatas	10 horas	Mayo Junio 2017

<p>valores que deben dar estilo a la organización.</p>	<p>También es importante la comunicación:</p> <p>Hablar de manera clara y sencilla.</p> <p>Ver a los ojos de la otra persona y demostrarle que se quiere la comunicación con ella.</p> <p>Conciliar lo que expresamos con nuestros gestos, con lo que decimos con palabras.</p> <p>Escuchar con todos nuestros sentidos.</p> <p>No juzgar ni afectar la comunicación de otros, mediante la burla o la ridiculización.</p> <p>No tratar de demostrar lo que no se es o no se sabe.</p> <p>Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su director inmediato.</p>				
<p>SENTIDO DE PERTENENCIA Promover el sentido de pertenencia es un objetivo primordial dentro de una gestión ya que es un valor fundamental, debido a que genera en los docentes un compromiso con la institución haciendo que éstos se vinculen, se identifiquen y se</p>	<p>Un tema que se hace clave para un adecuado desarrollo organizacional es el sentido de pertenencia por parte de los empleados a su lugar de trabajo, a sus principios, filosofía y dinámica.</p> <p>Contar con un equipo docente que se sienta parte del lugar de trabajo, con un alto grado de identificación, compromiso y responsabilidad es de gran importancia ya que esto se reflejará en la dinámica institucional, en sus relaciones tanto con estudiantes como compañeros de trabajo y por lo tanto en el transcurrir del tiempo se observaran resultados favorables para todos los miembros de la institución.</p> <p>Manejar el clima laboral, la integración general, la formación de equipos de trabajo eficientes.</p> <p>Estrechar lazos, donde sentimientos como el arraigo, el</p>	<p>2</p> <p>Identidad en el trabajo</p> <p>motivación organizacional</p>	<p>Video Modulos, separatas</p>	<p>10 horas</p>	<p>Julio</p> <p>Agosto 2017</p>

<p>comprometan, llevando así a que la institución progrese y le aporte crecimiento personal y profesional a sus docentes.</p>	<p>compromiso, la identificación, permiten que el trabajador quiera pertenecer a un grupo social, apropiarlo y hacerlo parte de su vida laboral y personal.</p>				
<p>VALORES COLECTIVOS E INVOLUCRAMIENTO LABORAL Favorecer la adquisición de hábitos de convivencia y de respeto mutuo y desarrollar actitudes solidarias, de respeto, tolerancia, solidaridad, participación o libertad debe figurar entre los objetivos y las tareas del sistema educativo</p>	<p>Revisar y analizar los mecanismos de comunicación y los valores en los que se basa las exigencias comunicacionales.</p> <p>Conocer y atender la problemática de los valores que permita detectar los conflictos y solucionarlos</p> <p>Transmitir los valores organizacionales es un asunto muy tratado, sin embargo hay coincidencia en que no siempre se logra con originalidad y transparencia. Por lo tanto se sugiere que para transmitir algo hay que poseerlo y exhibir una conducta observable de acuerdo a ello para que tenga credibilidad.</p> <p>El trabajador asume algunos valores institucionales y parcialmente éstos, como propios, con relativa convicción del esfuerzo como agente de desarrollo personal e institucional.</p> <p>Revisar y analizar los valores personales que se asumen en la actividad laboral y replanteamiento de la coherencia de los mismos con los valores institucionales.</p> <p>Crear condiciones para que todo el personal participe en la definición de los valores institucionales.</p>	<p>2</p> <p>Gestión del conflicto</p> <p>Relación entre valores organizacionales e involucramiento laboral.</p>	<p>Video Modulos, separatas</p>	<p>10 horas</p>	<p>SETIEMBRE</p> <p>Octubre</p> <p>2017</p>
<p>CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA</p>	<p>Generar una mejor imagen externa, gracias a las relaciones</p>	<p>2</p>	<p>Video Modulo</p>	<p>10 horas</p>	

<p>DIRECCIÓN</p> <p>Generar mayor cohesión interna, donde el compromiso es factor fundamental, teniendo en cuenta la dirección por valores.</p>	<p>basadas en la confianza en el largo plazo.</p> <p>Facilitar la transición entre generaciones de mando debido a que se comparten maneras de actuar y de progresar.</p> <p>Aumentar la ética en todos los niveles de la institución, disminuyendo las pérdidas, hechos deshonestos, robos o fraudes.</p> <p>Facilitar la selección de personal, gracias a perfiles de desempeño docente.</p> <p>Desarrollar una cadena de liderazgo confiable y comprometida con la filosofía de la institución.</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Estilos de dirección</p>	<p>s,separatas</p>		<p>Noviembre</p> <p>Diciembre 2017</p>
--	---	---	--------------------	--	---

VII. CRONOGRAMA

Nº	Etapas y tareas de la Propuesta	2017									
			Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic
1	Coordinaciones previas y organización del trabajo		x								
2	Relaciones interpersonales	La comunicación en las relaciones interpersonales		x							
		Trabajo en equipo			x						
3	Sentido de pertenencia	Identidad en el trabajo				x					
		motivación organizacional					x				
4	valores colectivos e involucramiento laboral	Gestión del conflicto						x			
		Relación entre valores organizacionales e involucramiento laboral							x		
5	Claridad y coherencia en la dirección	Liderazgo								x	
		Estilos de dirección									x

IX. FINANCIAMIENTO

Cantidad	Unidad de medida	Detalle	Costo de unidad S/	Costo total en S/
¼	Millar	Impresión de material de separatas	S/0.050	S/25.00
60	Hojas	Impresión de instrumentos de evaluación	S/0.10	S/60.00
	Mov.	A diferentes lugares	S/3.00	S/150.00
150	Hojas	Tipeo mas impresión de los temas de talleres	S/1000.00	S/150.00
04	Cartucho	Tinta para la impresora	S/8.00	S/32.00
½	Millar	Papel bond A4,80gr.	S/10.00	S/10.00
03	Modulos	Uno para cada participante	S/3.00	S/90.00
	Otros	Viáticos, fotos, imprevisto, etc.		S/150.00
Total				S/613.00

X.REFERENCIAS

Alaniz. (2004). Teoría de la Comunicación. Córdoba-España.

Alvarez de Zayas. (1999). La Escuela en la Vida. Editorial Pueblo y Educación. La Habana-Cuba.

Alvarez . (1996). Hacia una Escuela de Excelencia. La Habana-Cuba.

Avilez.(2005). Relaciones Humanas, Públicas y la Comunicación. Recuperado de www. Ilustrados.com.

Avolio (1997). The great leadership migration to Full Range Leadership development system. Kellogg Leadership Studies Project- Leadership Transformational, Working Papers. Academy of Leadership Press

Banda.(2002). , Clima Institucional y Participación.

Bass (2000). Liderazgo y organizaciones que aprenden. ICE Deusto, Actas del III congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. [online] <https://itunes.apple.com/ec/album/bass-2000-mission-1/id191875764>

Chiavenato. (1976). Introducción a la Teoría General de la Administración. México.

Cibanal. (1999). Teoría de la Comunicación Humana. Apuntes de Introducción a los Sistemas y Terapia Familiar. Recuperado de: <http://perso.wanadoo.es>.

Drucker. (1996). Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro. Editorial “El Ateneo” SL. Primera Edición. Barcelona-España.

Fischman.(2006). El Camino del Líder. Lima-Perú.

Gallaga.(2003).Teoría de las Relaciones Humanas. Recuperado de: <http://gestiopolis.com>

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

IV.DISCUSIÒN

En una organizaciòn de educaciòn, el liderazgo juega un papel particularmente importante, pues en este contexto pedagògico las actuaciones de los directivos cobran doble valor social: uno, el educativo, y otro, el ejemplo, que sumados constituyen un valor agregado del sector educativo. Y es tan omnipresente el tema del liderazgo en las empresas de servicios docentes que se puede dar en diversos contextos como lo expresan Gento y Cortés (2010)

Con base en lo anterior, en el nivel directivo, administrativo y en el docente de la instituciòn educativa estudiada, se implementan de forma constante estrategias que buscan brindar un mejor servicio a clientes internos y externos, mejorar el clima en la organizaciòn y ejercer las directrices de manera más adecuada. En este contexto se aplica lo afirmado por Gento y Cortés (2010)

En este contexto se abordó la investigaciòn que analizó y determinó el clima organizacional para, con base en los resultados, proponer los lineamientos básicos para la formaciòn y ejecuciòn de un liderazgo integral más efectivo por parte de los directivos, que redunde en un mejoramiento general del clima en que se trabaja en la entidad educativa.

Para cumplir con éste propósito, la investigaciòn se estructuró en dos partes. Una teórica y conceptual en la que se contextualiza el liderazgo, se delimitan los conceptos básicos que sustentan el estudio y se describen los estilos de liderazgo para ubicarlos directamente en una entidad del sector educativo; en forma paralela se describe el clima organizacional, donde se consultaron a los docentes y al personal administrativo sobre el clima en que cual desarrollan sus labores. La segunda parte es empírica y su metodología se basó en identificar los estilos de liderazgo presentes o ausentes en los directivos y la percepciòn de clima organizacional en el I.E. La importancia de este estudio radica, entre otros, en postulados como el de Cuevas, Díaz e Hidalgo (2008):

“A la hora de plantear la eficacia de la escuela y la calidad de la educación se suele considerar al liderazgo como uno de los factores clave. Sin embargo, el liderazgo sigue siendo uno de los temas más controvertidos en el campo de la elaboración teórica, en el de las políticas educativas y prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas. A pesar de esta falta de acuerdo, nadie niega que existan diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción de un grupo liderado y el de aquel en el que se produce ausencia de líder”. (p. 2)

La puesta en marcha de la observación, la descripción y el consecuente análisis dejó en evidencia lo particular que es ejercer el liderazgo en una entidad educativa, porque los estudiantes, que, sobre el papel, son factores externos a la estructura corporativa, son elementos presentes en la cotidianidad de la misión empresarial y, por tanto, ineludibles en la investigación.

Se trata, entonces, de un estudio descriptivo, que ha permitido caracterizar cómo se percibe el liderazgo y el clima organizacional en la I.E. estudiado y ofrece elementos de análisis con base en los cuales se formularon los lineamientos básicos de intervención, propósito final de este documento. Es un aporte que trasciende lo hasta ahora estudiado en entidades dedicadas a la docencia. Para la descripción y el análisis del clima organizacional se incluyó en el estudio a docentes y administrativos con base en lo cual pudimos informarnos sobre cómo se sienten en el desempeño de sus respectivas funciones.

Clima Organizacional: Es el “ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad” (Quiroga, 2007, p. 15). De forma similar, está “determinado por las percepciones de los individuos de la organización y además que la forma de actuar y de ser del individuo son determinantes del clima organizacional” (Méndez, 2006, p. 32).

Contando con los resultados del análisis del diagnóstico del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pitipo, podemos concluir que la percepción que predomina en los participantes es de un Clima Organizacional Desfavorable con un 48%, seguido del 42% que percibe un

clima organizacional de nivel Medio, y sólo un 2% lo califica como un clima organizacional Favorable. se formularon los juicios de valor y se prescribieron algunas decisiones a tomar que sirvieron para la redacción de las recomendaciones.

El trabajo "*Clima Organizacional como Herramienta de Gestión*", Arancibia (2007), concluyó que:

Un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer de una organización una organización exitosa. Ésta será valorada por los trabajadores, que a la vez trabajarán con agrado, compromiso y satisfacción. Toda máquina funciona por sus engranajes, si estos están desgastados, es difícil que la máquina funcione. En las organizaciones, si su principal capital, que son las personas, no se sienten satisfechos con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y con calidad. (p.12)

Este antecedente de estudio se relaciona con el trabajo de investigación ya que es un aporte importante con respecto al clima organizacional como herramienta de gestión

V. CONCLUSIONES

En el diagnóstico para identificar el nivel del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas de Educación Primaria del Distrito de Pitipo, podemos concluir que la percepción que predomina en los participantes es de un Clima Organizacional Desfavorable con un 48%, seguido del 42% que percibe un clima organizacional de nivel Medio, y sólo un 2% lo califica como un clima organizacional Favorable.

La propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional se constituye en una propuesta didáctica ya que hace posible elaborar una serie de actividades y talleres para mejorar el clima organizacional

Se validó la propuesta de un modelo de gestión basado en el Liderazgo transformacional con participación de los expertos dando como resultado satisfactorio, cuyas valoraciones todas ellas positivas oscilan entre muy bueno y bueno. Haciendo hincapié a la tesista que tomo muy en cuenta las sugerencias de los indicados expertos, para mejorar el presente trabajo de investigación.

VI. RECOMENDACIONES

Aplicar la propuesta del modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en las Instituciones Educativas de pitipo.

Implementar la propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional en otras Instituciones Educativas con el propósito de desarrollar el clima organizacional.

Continuar investigando sobre clima organizacional gestión considerando que el conocimiento en este campo es sumamente amplio e interesante.

A los directores de las Instituciones Educativas del distrito de pitipo y Ferreñafe, se les sugiere incluir la propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional.

VII. REFERENCIAS

- Andara (2001) Modelo de Desempeño Laboral del Docente Universitario. [On line]
<https://www.cinda.cl/.../EVALUACIÓN%20DEL%20DESEMPEÑO%20DO CEN.pdf>
- Abraham Maslow (1908-1970) Biografía de Abraham Maslow [on line]
<https://www.psicoactiva.com/biografia/abraham-maslow.htm>
- Arancibia (2002) Clima Organizacional como Herramienta de de Gestión.Chile.
Universidad Viña de Mar.
- Avolio (1997). *The great leadership migration to Full Range Leadership development system. Kellogg Leadership Studies Project- Leadership Transformational, Working Papers.* Academy of Leadership Press
- Alvares (2003). *La comunicación y la organización.* México. Trillas.
- Antonieta (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones.* Editorial Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.
- Andrade (2003) Andrade - Mundo Agrario - Universidad Nacional de La Plata.
www.mundoagrario.unlp.edu.ar/rt/printerFriendly/v10n19a08/621
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). *Trasformational Leadership and organizational culture. Obtenido de Public Administration Quarterly* [on line]
www.sciepub.com/reference/90796
- Bardales (2008), Modelo De Gestión Para Mejorar La Administración Del Centro de Servicios - SUNAT - Intendencia Regional -Lambayeque
- Beltrán y Palomino (2014) Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral – Lima
- Burns (1985) Development of an integrated process skill test: TIPS II - Burns – 1985 [online] library.wiley.com/doi/10.1002/tea.3660220208/abstract

- Bennis y Nanus (2001) Liderazgo y motivación de equipos de trabajo [on line]
<https://books.google.com.pe/books?isbn=8473568893>
- Bass (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. ICE Deusto, Actas del III congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. [online]
<https://itunes.apple.com/ec/album/bass-2000-mission-1/id191875764>
- Beusses. (2005). Un Modelo de Desempeño Laboral Fundamentado en el Liderazgo Transformacional. Revista de Postgrado. Volumen XXV N° 41, 116, 138. Lima: Universidad de San Marcos.
- Blanchard y Johnson (1982) The One Minute Manager (1982), by Kenneth Blanchard and Spencer [on line]
content.time.com/.../0,28804,2086680_2086683_2087683,00.ht.
- Bolívar (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. In: A., Medina, R. (Coord.) El Liderazgo en Educación. Actas VIII reunión ADEME. Madrid: UNED
- Burns (1978) Leadership. [On line] www.worldcat.org/title/leadership/oclc/3632001
Nueva York
- Beltrán y Palomino, (2014) Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral – Lima.
- Calelo (2002). El Docente Universitario y su Capacitación Investigativa. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Carvajal (2008). Teorías y modelos: formas de representación de la realidad. Recuperado por Montserrat. Revista Comunicación. Volumen 12
- Carpio. (2000). Un Modelo de Desempeño Laboral del Docente Universitario. Basado en el Liderazgo Transaccional. Revista Científica. UNA. Nro. 29,162,136, Enero, Abril. Caracas.
- Chiavenato (1995) Gestión del cambio y la innovación en educación [on line]

<https://books.google.com.pe/books?id=ISaRAwAAQBAJ>

Chris Argyris (1923) Remembering The Lessons Of Harvard Business School Professor [on line] www.forbes.com/.../remembering-the-lessons-of-harvard-busines

Carvajal. (2008). Teorías y modelos: formas de representación de la realidad. Montserrat. Revista Comunicación. Volumen 12

Cabrera (2008) Clima Organizacional Y Su Relación Con El Desempeño De Los Profesionales y Técnicos De La Salud Del Policlínico De ESSALUD "Agustín Gavidia" De Lambayeque

Chiavenato. (2011) Las relaciones humanas acciones y actitudes desarrolladas – EEUU.

Caligiore y Díaz (2003) El clima al descomponerse en términos de estructuras organizacionales [on line]. <http://es.slideshare.net/zty/copia-de-copia-de-tesis-final-de-clima>

Contreras y Marín (2004) Cultura Organizacional de la empresa COMSERMA [on line] www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/libro/pdf/1_48_204_13_362.pdf

Díaz. (2004). “Moraleja para Mediar y Negociar. Colección Nuevo Siglo” [on line] www.uhu.es/francisco.pozuelos/biblioteca/ideas_alumnado_kiki.pdf

Duncan.(1999). *Las ideas y la práctica de la administración: Los principales Desafíos en la Era Moderna*. México: DF, Oxser.

Espinoza .(2009) Propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos. Lima- PERU

Fernandez. (2005). *Escuela sin violencia y resolución de conflictos*. (1era ed). Madrid, España: Editorial Alfaomega.

- Floyer. (1993) *Como utilizar la mediación*. Como afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros. Madrid: Granica.
- Fernández.(2007) "Factores que Determinan el Clima Organizacional en una Empresa de Mecánica Automotriz". SANTIAGO DE CHILE.
- Fishman. (2005). *El Líder Transformador I*. Lima Psicología de la Organizaciones. (Vol 1). México
- Furnham. (2007). *Psicología organizacional del comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
- Galdames. (1935). *La Universidad Autónoma*. Costa Rica: Borracé
- Goleman. et al (2002); *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza & Janes.
- González. (2005). *La Orientación Profesional como Estrategia Educativa para el Desarrollo de Valores en Estudiantes Universitarios*. [Documento en Línea]. http://www.campus-oei.org/valores/bol24/viviana_gonzalez.pdf
- Goleman y Boyatzis (2002) Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence .hbs.edu/archive/2875.htm
- Hernández. (1.998) *Metodología de la Investigación*. México
- Herzberg (1988) *Cómo motiva usted a sus trabajadores* (Vol. 8). Cambrigde: Harvard Business Review.
- Hersey y Blanchard, (1993) teoría Del liderazgo situacional [online] www.konradlorenz.edu.co/index.php/rlpsi/article/download/396/274::pdf
- Hunt y Schuler (2005) *Leadership is defined as the process of influencing the activities of an organised group toward goal achievement*. London
- Jacobs y Jaques (1987) *Leadership is a process of giving purpose (meaningful*

direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose. Estados Unidos

Jonson. (1981). *Enfoque Teórico del Desempeño Laboral*. Traductor Garza, José Antonio. Segunda Edición. México: Loiza Hnos.

Katz & Kahn, (1978). Leadership is the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization Estados Unidos.

Kaufmann. (2000). *Liderazgo Transformador*. *Revista del Centro de Investigaciones Sociológicas*. Vol. XXI, N° 39. 165, 193. Septiembre, Diciembre. Buenos Aires: Universidad Pedagógica Nacional.

Kurt Lewin (1890-1947) Biografía de Kurt Lewin - quién es, obras, información, resumen, vida www.buscabiografias.com/biografia/verDetalle/9922/Kurt%20Lewin

Leithwood. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación*. Madrid España

Likert (1961) O CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS CHILENAS – [online] www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm

Lowney . (2008). *Liderazgo al Estilo de los Jesuitas*. Colombia Editorial Norma S. A. SANTIAGO CHILE

Luthans y Krietner (1975, en Bass, 1985). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. USA

Lawrence y Lorsh, (1997) *La Teoría Administrativa según el Enfoque de la Contingencia*. [online] <https://ecaths1.s3.amazonaws.com/.../354284170.716122916.34.-La%20Teoria%20A>

Leithwood (1994) *La dirección pedagógica en los institutos de enseñanza*

secundaria. [online] <https://books.google.com.pe/books?isbn=8436941438>

López (2008) *Inteligencia Emocional Y Clima Organizacional De Los Trabajadores De La Municipalidad de Concepción* [online]
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5487171.pdf>

Lago. (1995). *Manual técnico escala de evaluación de Asertividad ADCA-1*. Lima: Equipo Albor.

Mendez. (2004). *Clima organizacional en Colombia EL MOC: Un método de análisis para su intervención*. Colombia: Universidad del Rosario. Colección Lecciones. Facultad de Administración.

Mujica y Pérez (2007) *Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional-* [on line]
https://www.myheritage.com/names/hector_perez%20mujica

Martines (2010) *Liderazgo Transformacional Y Género En Organizaciones Militares*. [Online] www.redalyc.org/pdf/2313/231317661002.pdf

Maslow. (1998). *On Management*. USA- Wile [on line]
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780110.pdf>

Marínalba (2006) 'Nuevas Perspectivas de la Calidad de Vida Laboral y Sus

Méndez (2000) *¿Cómo comemos?: cambios en los comportamientos alimentarios de los* <https://books.google.com.pe/books?isbn=8424510348>

Mendoza, 2008. "El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto

Montero. (2004). *Roles para la Docencia Universitaria Concordantes con la Demandas Educativas del Nuevo Siglo*. Revista Reencuentro, Vol. 4 Agosto, 1,19. México: Universidad Autónoma Metropolitana

Molero, et al. (2007). *Relations and Effects of Transformational Leadership: A comparative analysis with traditional leadership style*. The Spanish Journal of Psychology, vol 10, N° 2

- Morín (1994) fundamentos teóricos del pensamiento complejo de edgar morin [on line] <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4781017.pdf>
- Murcia. (1992). *Teoría del Desempeño Laboral. Un Enfoque Teórico.* Madrid: Universidad de Madrid.
- Murphy. (1990). *Principal instructional leadership. Advances in educational administration.* Changing perspectives on school, I- FRANCIA
- Mujica y Pérez (2007) El clima laboral es un factor determinante en las instituciones LIMA- PERU.
- Navas y Molero, (1995) Fernando Molero - Cultura y liderazgo. Una relación multifacética [online] www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf
- Nava . (2008). *La Responsabilidad Social Universitaria. Jornadas de Desarrollo Gerencial.* [Documento en Línea] <http://www.redeconomia.org.ve/documentos/desageren/resociuniv.pdf>
- Palma. (1999), Máster en Administración de la Educación en su tesis de psicología titulada “Aspectos psicológicos del Clima Laboral. Lima: U.N.M.S.M.”
- Pérez (2003). *La Capacitación Investigativa del Profesor de Educación Superior.* San Marcos de Lima: Universidad Decana de América.
- Poblete, y García.(2003) *Perfil directivo de (competencias para la gestión en centros educativos.* En J. GAIRÍN y otros (coords.); *Propuestas para del cambio la formación en las organizaciones.*
- Ramos. (2005). *Mujer y Liderazgo. Una Forma de Dirigir.* Universidad de Valencia. España.
- Robbins. (1999). *Comportamiento Organizacional.* México: Prentice – may Hispano América S.A.
- Rodríguez. (2004). *Un Modelo de Desempeño Laboral del Docente Universitario basado en el Liderazgo Transformacional.* Tesis Doctoral. Resumen.

Revista Iberoamericana de Educación. Vol. XXII. Nº 46 México: Organización de Estados Americanos. OEI.

Royero. (2006). *El Desarrollo Docente en las Instituciones Universitarias*. MEXICO

Robbins. (1997) *Comportamiento organizacional*. México: Ed. PrenticeHall Hispanoamericana S.A.

Ross. (1995). *La cultura del conflicto*. Barcelona: Prentice Hall

Salazar (2006). *El Liderazgo Transformacional ¿Modelo para Organizaciones Educativas que Aprenden?*. Revista de Postgrado Nº 1, (3), 121, 138, Mayo. Caracas: Universidad Metropolitana.

Sánchez. (2005). *“Influencia de la Gestión Universitaria en el Clima Organizacional: un estudio Comparativo de 3 Universidades”*. Tesis para optar el Grado de Maestro. Universidad Mayor de San Marcos, Lima

Trevizón (1999). *“El Clima Organizacional en el desempeño de los Docentes del Nivel Educación Básica del Estado Barinas”*. Estado Carabobo. Trabajo de Grado. Maestría. Universidad de Carabobo.

Torres Taso. (1996). *Autoestima*. Lima: C.E.P.B.F. Skinner.

Vásquez. (2004). *Propuesta de un Liderazgo Transformacional para el Desempeño Laboral del Profesor de Educación Superior*. Lima-Peru

Vejarano (2009) *Análisis y Evaluación del Clima Organizacional Para Mejorar el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Señor de Sipán Chiclayo- Peru*

Vega, & Zavala. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de Liderazgo chileno*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología

ANEXOS

ANEXO 01

INSTRUMENTO - SPC

ESCALA DE OPINIONES

Edad: ____ Sexo: Masculino Femenino
 Jerarquía Laboral: Directivo Docente Administrativo
 Institución educativa: Estatal Privada

INDICACIONES: Complete la siguiente ficha ANÓNIMA con sinceridad y honestidad. La información recogida será de utilidad para Diseñar la PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA DEL DISTRITO DE PÍTIPO

No hay respuestas buenas ni malas. Marcar con una X dentro del casillero elegido según la siguiente escala de valoración:

- Todo o Siempre : 5
- Mucho : 4
- Regular o Algo : 3
- Poco : 2
- Ninguno o Nunca: 1

		Ninguno o Nunca 1	Poco 2	Regular o Algo 3	Mucho 4	Todo o Siempre 5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución educativa					
2	Se siente comprometido con el éxito en la institución..					
3	El director brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El director se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					

9	En la institución , la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la institución.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los superiores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la institución, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades de cada puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					

27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución					
35	. Mi jefe inmediato es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El director escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a					

	métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la institución.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la institución.					
50	Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 02



CONSTANCIA

VALIDACION DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Por la presente se deja constar haber revisado los instrumentos para ser utilizados en la investigación, cuyo título es: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA, DEL DISTRITO DE PÍTIPO, PROVINCIA DE FERREÑAFE- 2016. La autora Mg ELENA ARELINDA FUENTES CARMONA estudiante de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo- Campus Chiclayo.

Dichos instrumentos serán aplicados a una muestra de 27 participantes docentes de educación primaria del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe, durante el proceso de investigación.

Las observaciones realizadas han sido levantadas por la autora, quedando finalmente aprobadas. Por lo tanto, cuenta con la validez y confiabilidad correspondiente considerando las variables del trabajo de investigación.

Se extiende la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que considere pertinentes.

Chiclayo, Octubre 2016

Atentamente,

Orlando Alarcón Díaz

Sub Director Colegio Nacional San José

CONSTANCIA

VALIDACION DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Por la presente se deja constar haber revisado los instrumentos para ser utilizados en la investigación, cuyo título es: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA, DEL DISTRITO DE PÍTIPO, PROVINCIA DE FERREÑAFE- 2016. La autora Mg ELENA ARELINDA FUENTES CARMONA estudiante de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo- Campus Chiclayo.

Dichos instrumentos serán aplicados a una muestra de 27 participantes docentes de educación primaria del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe, durante el proceso de investigación.

Las observaciones realizadas han sido levantadas por la autora, quedando finalmente aprobadas. Por lo tanto, cuenta con la validez y confiabilidad correspondiente considerando las variables del trabajo de investigación.

Se extiende la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que consideres pertinentes.

Chiclayo, Noviembre 2016

Atentamente,



Celso Delgado Uriarte

Docente Formador

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA, DEL DISTRITO DE PÍTIPO, PROVINCIA DE FERREÑAFE- 2016

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: Dr. Luis Montenegro Camacho

Profesión: Dr. En Administración de la Educación

Ocupación: Profesor de la escuela de Post Grado UCV

Dirección Domiciliaria: Av. Agustín Vallejo 960-Las Brisas

Teléfono: 949531920

Aspectos \ Escala de valoración	Muy Adecuada 5	Adecuada 4	Mediana-mente Adecuada 3	Poco Adecuada 2	Nada adecuada 1
Fundamentación	✓				
Objetivos	✓				
Marco teórico	✓				
Secuencia Metodológica	✓				
Pertinencia	✓				
Profundidad	✓				
Lenguaje	✓				
Comprensión	✓				
Creatividad	✓				
Impacto	✓				

Comentario:

Esta acta para ser aplicada

Fecha: 12/01/16


 Dr. Luis Montenegro Camacho

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.

1. Lea detenidamente la propuesta.
2. Emita su criterio sobre, Ejemplo: funcionalidad, pertinencia, objetivos, sugerencias metodológicas para el uso y aplicabilidad de la PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA, DEL DISTRITO DE PÍTIPO, PROVINCIA DE FERREÑAFE- 2016
3. Utilice las siguientes categorías:
 - DA = De acuerdo.
 - MA= Muy de acuerdo. No hay nada que mejorar.
 - MDA = Medianamente de acuerdo. Está bien pero hay que mejorar.
 - ED = En desacuerdo hay aspectos rescatables, no cumple con lo esperado en general.
4. Marque con la letra X en el recuadro correspondiente.

VALORACIÓN ASPECTOS	MA	DA	MD A	ED	OBSERVACION
1. La propuesta es una buena alternativa y es funcional.	✓				
2. El contenido es pertinente, para el mejoramiento de la problemática.	✓				
3. Existe coherencia en su estructuración.	✓				
4. Su aplicabilidad dará cumplimiento a los objetivos propuestos.	✓				

Validado por:

Apellidos y Nombres: Dr. Luis Montenegro Camacho	N° Documento de Identidad: 16672474
Cargo: Docente Post Grado	Lugar: UCV
Estudios realizados: Doctorado en investigación	Teléfono : 949531920
Fecha: 18/10/2016	Firma 

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA, DEL DISTRITO DE PÍTIPO, PROVINCIA DE FERREÑAFE- 2016

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: Dr. Celso Delgado Uriarte

Profesión: Profesor de Educación Secundaria

Ocupación: Docente Formador

Dirección Domiciliaria: Calle Pedro Ruiz 441- Ciudad Eten

Teléfono: 985541804

Aspectos	Muy Adecuada 5	Adecuada 4	Mediana-mente Adecuada 3	Poco Adecuada 2	Nada adecuada 1
Fundamentación	X				
Objetivos	X				
Marco teórico	X				
Secuencia Metodológica	X				
Pertinencia	X				
Profundidad	X				
Lenguaje	X				
Comprensión	X				
Creatividad	X				
Impacto	X				

Comentario:

Acta para ser aplicada

Fecha: 12/10/2016

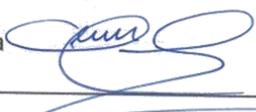


INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.

2. Lea detenidamente la propuesta.
2. Emita su criterio sobre, Ejemplo: funcionalidad, pertinencia, objetivos, sugerencias metodológicas para el uso y aplicabilidad de la PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA, DEL DISTRITO DE PÍTIPO, PROVINCIA DE FERREÑAFE- 2016
3. Utilice las siguientes categorías:
 - DA = De acuerdo.
 - MA= Muy de acuerdo. No hay nada que mejorar.
 - MDA = Medianamente de acuerdo. Está bien pero hay que mejorar.
 - ED = En desacuerdo hay aspectos rescatables, no cumple con lo esperado en general.
4. Marque con la letra X en el recuadro correspondiente.

VALORACIÓN ASPECTOS	MA	DA	MD A	ED	OBSERVACION
1. La propuesta es una buena alternativa y es funcional.	X				
2. El contenido es pertinente, para el mejoramiento de la problemática.	X				
3. Existe coherencia en su estructuración.	X				
4. Su aplicabilidad dará cumplimiento a los objetivos propuestos.	X				

Validado por:

Apellidos y Nombres: Dr. Delgado Uriarte Celso	N° Documento de Identidad: 40380383
Cargo: Docente Formador	Lugar de Trabajo : Formador Ministerio de Educación
Estudios realizados: Especializado Comunicación	Teléfono : 985541804
Fecha <i>ch - octubre 2016</i>	Firma 

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA, DEL DISTRITO DE PÍTIPO, PROVINCIA DE FERREÑAFE- 2016

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: Dr. Orlando Alarcón Díaz

Profesión: Licenciado en Educación

Ocupación: Sub Director- Primaria- IE. San José- Chiclayo

Dirección Domiciliaria:

Teléfono: 950463984

Escala de valoración	Muy Adecuada 5	Adecuada 4	Mediana-mente Adecuada 3	Poco Adecuada 2	Nada adecuada 1
Aspectos					
Fundamentación	/				
Objetivos	/				
Marco teórico	/				
Secuencia Metodológica	/				
Pertinencia	/				
Profundidad	/				
Lenguaje	/				
Comprensión	/				
Creatividad	/				
Impacto	/				

Comentario:

.....
Valida para aplicar

Fecha: 12/10/2016



VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA, DEL DISTRITO DE PÍTIPO, PROVINCIA DE FERREÑAFE- 2016

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: Dr. Orlando Alarcón Díaz

Profesión: Licenciado en Educación

Ocupación: Sub Director- Primaria- IE. San José- Chiclayo

Dirección Domiciliaria:

Teléfono: 950463984

Escala de valoración	Muy Adecuada 5	Adecuada 4	Mediana-mente Adecuada 3	Poco Adecuada 2	Nada adecuada 1
Aspectos					
Fundamentación	/				
Objetivos	/				
Marco teórico	/				
Secuencia Metodológica	/				
Pertinencia	/				
Profundidad	/				
Lenguaje	/				
Comprensión	/				
Creatividad	/				
Impacto	/				

Comentario:

.....
Válida para aplicar

Fecha: 12/10/2016

.....


ANEXO N° 03

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	HIPOTÉSIS	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	MÉTODOS Y TÉCNICAS	POBLACIÓN Y MUESTRA	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p>PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA, DEL DISTRITO DE PÍTIPO, PROVINCIA DE FERREÑAFAE- 2016</p>	<p>¿Cómo se diseña la aplicación de la propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional que permita mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas de educación primaria del distrito de Pítipo, Provincia de Ferreñafe – 2016?</p>	<p>Objetivo general Elaborar la propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas de educación primaria del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe</p> <p>Objetivos específicos 1-Identificar el nivel del clima organizacional de las Instituciones Educativas de educación primaria del distrito de Pitipo, provincia de Ferreñafe 2-Diseñar una propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas de educación primaria del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe. 3-Validar la propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas de educación primaria del distrito de Pítipo, Provincia de Ferreñafe</p>	<p>Si se elabora y valida una propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional entonces se mejoraría de manera significativa el clima organizacional de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de Pítipo, provincia de Ferreñafe.</p>	<p>TIPO DE ESTUDIO : Se realizó una investigación de tipo descriptivo.</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN : Cuantitativa</p> <p>POBLACIÓN : 90</p> <p>MUESTRA: 27</p> <p>DISEÑO :no experimental</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rx = Diagnóstico de la realidad. T = Estudios teóricos P = Propuesta 	<p>MÉTODO: analítico sintético Método inductivo – deductivo</p> <p>TÉCNICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Encuesta • Escala de valoración (baremo) <p>- De procesamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario. 	<p>POBLACIÓN: 90 Docentes del nivel primaria</p> <p>MUESTRA: 27 Docentes del nivel primaria</p> <p>TIPO DE MUESTRA: Estratificada</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE X: Propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional</p> <p>DIMENSIONES: X1Carisma X2Motivación Inspiracional X3Consideración individualizada X4Estimulación intelectual</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE Y: Clima organizacional</p> <p>DIMENSIONES: Y1:REALIZACIÓN PERSONAL Y2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL Y3: COMUNICACIÓN Y4CONDICIONES LABORALES Y5SUPERVISION Y6ESTILO DE DIRECCION</p>