



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Propuesta de Liderazgo para la mejora del clima
institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce
Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro,
Amazonas, 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR :

Br. David Suarez Rojas

ASESOR:

Dr. Lindon Vela Melendez

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

CHICLAYO-PERÚ

2018

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

Propuesta de liderazgo para la mejora del clima institucional en la institución educativa Julio Ponce Antunez de Mayelo, San Cristobal Distrito Cojaruro, Amazonas 2018

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

Suarez Rojas David

NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

Aprobar por Mayoría

RECOMIENDA:

Levantar las observaciones planteadas en la sustentación.

Pimentel, 21 de Enero de 2019

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE:

Dra. Bertha Hernandez Fernandez

SECRETARIO:

Dr. Pepe Punsaca Vigil

VOCAL:

Dr. Lindon Vela Meléndez

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

, David Suarez Rojas egresado del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 42583647.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: Propuesta de Liderazgo orientado a la mejora del clima institucional en la Institución Educativa "Julio Ponce Antúnez de Mayolo" CP-San Cristóbal-Distrito-Cajaruro-Provincia de Utcubamba, 2018.
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Gestión Pública.
3. 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.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. 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, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, metiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por 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.

Perú, 2018



David Suarez Rojas

DNI 42583647

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a Dios, por brindarme salud, y los conocimientos necesarios para lograr concluir mi maestría.

A mis padres, por haberme enseñado que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se consigue.

A mi amada esposa, por brindarme apoyo emocional en los momentos difíciles, por su confianza, y sus sabios consejos durante el transcurso de mi maestría.

A mis adoradas hijas, por ser mi principal fuente de motivación e inspiración, para seguir superándome cada día y así poder brindarles un futuro mejor.

David.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero dar las gracias a Dios, por la vida, salud y la sabiduría que me permitieron concluir esta meta.

A mis padres, por haberme proporcionado la mejor educación y lección de vida,
A mi esposa, por su paciencia, comprensión y ser mi fortaleza en todo momento.
A mis hijas por ser mi motor y motivo y mi fuente de inspiración para seguir superándome y poder cumplir mis metas trazadas.

A mi asesor Lindon Vela Melendez que sin su ayuda y conocimientos no hubiese sido posible realizar este proyecto de tesis.

David.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Conforme a las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejos Filial Chiclayo, pongo a su consideración el presente Informe de Investigación titulado: **“Propuesta de liderazgo para la mejora del clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018”**, con la finalidad de optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública.

Respetados miembros del jurado evaluador confío en que sabrán reconocer, en forma justa el mérito de la presente investigación, agradeciéndoles por anticipado las sugerencias y apreciaciones que se sirvan hacer al respecto.

La presente investigación ha sido estructurada en 08 capítulos:

I: Introducción

II: Método

III: Resultados

IV: Discusión

V: Conclusiones

VI: Recomendaciones

VII: Propuesta

VIII: Referencias

Anexos

ÍNDICE

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN	ii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Realidad problemática	12
1.2. Trabajos previos.....	16
1.3. Teorías relacionadas al tema	22
1.4. Formulación del problema.....	39
1.5. Justificación del Estudio.....	39
1.6. Hipótesis.....	40
1.7. Objetivos.....	40
1.7.1. Objetivo general.	40
1.7.2. Objetivos específicos.....	40
II. MÉTODO	40
2.2. Variables, operacionalización:.....	42
2.3. Población y Muestra	44
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad 44	
2.5. Método de análisis de datos.....	46
2.6. Aspectos éticos	46
III. RESULTADOS	47
IV. DISCUSIÓN.....	67
V. CONCLUSIONES.....	70
VI. RECOMENDACIONES	71
VII. PROPUESTA	72
VIII. REFERENCIAS	93
ANEXOS	97
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.	

ACTA DE ORIGINALIDAD.

REPORTE DE TURNITIN.

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>En esta organización las tareas están claramente definidas</i>	47
Tabla 2. <i>En esta institución se tiene bien claro quién decide y toma las decisiones.</i> ...	48
Tabla 3. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.....	49
Tabla 4. <i>En esta institución no existen muchas trabas para hacer las cosas.</i>	50
Tabla 5. <i>En esta institución si alguno de sus trabajadores comete un error siempre habrá un montón de excusas.</i>	51
Tabla 6. <i>En esta institución uno de los grandes problemas es que los trabajadores no cumplen con sus responsabilidades.</i>	52
Tabla 7. <i>En esta organización hay muchísima crítica</i>	53
Tabla 8. <i>En esta institución no existe la recompensa oportuna por hacer una buena labor.</i>	54
Tabla 9. <i>Cuando cometo un error me sancionan.</i>	55
Tabla 10. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	56
Tabla 11. <i>Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.</i>	57
Tabla 12. <i>Las relaciones jefe- trabajador tienden a ser agradables.</i>	58
Tabla 13. <i>En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.</i>	59
Tabla 14. <i>Me siento orgulloso de mi desempeño.</i>	60
Tabla 15. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	61
Tabla 16. <i>Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.</i>	62
Tabla 17. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	63
Tabla 18. <i>Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.</i>	64
Tabla 19. <i>Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.</i>	65
Tabla 20. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. “En esta institución los trabajos están claramente definidas	47
Figura 2. “En esta institución se tiene claro quién decide y toma las decisiones.....	48
Figura 3. Se sabe realmente cual es la estructura de organización de esta institución.	50
Figura 4. “En esta institución no existen muchas trabas para hacer las cosas.	51
Figura 5. En esta institución si alguien de sus trabajadores comete un error siempre habrá un montón de excusas“	52
Figura 6. “En esta institución uno de los grandes problemas es que los trabajadores no cumplen con sus responsabilidades.	53
Figura 7. En esta organización hay muchísima crítica	54
Figura 8. “En esta institución no existe el suficiente estímulo y reconocimiento por hacer una buena labor.....	55
Figura 9. Cuando cometo un error me sancionan.....	56
Figura 10. “Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	57
Figura 11. “Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	58
Figura 12. “Las relaciones jefe- trabajador tienden a ser agradables.	59
Figura 13. “En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	60
Figura 14. Me siento orgulloso de mi desempeño.	61
Figura 15. “Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra“	62
Figura 16. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	63
Figura 17. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes	64
Figura 18. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.....	65
Figura 19. “Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización. “	66
Figura 20. “En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses....	67

RESUMEN

La presente investigación, estudia el Diseño de una Propuesta de Liderazgo para la mejora del clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018.

Para ello se ha considerado como objetivo general: Proponer una propuesta de liderazgo para la mejora del clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018.

El estudio es de carácter descriptivo propositivo de diseño no experimental de corte transversal, la técnica utilizada fue la encuesta con su instrumento el cuestionario, la población estuvo conformada por 15 personas cuya muestra fue igual al número de la población por ser un número reducido y en la que se concluye que existe deficiencias en la práctica del liderazgo que afecta el clima institucional en la Institución Educativa, también se concluye que se ha podido identificar las teorías que sustentan el diseño de la propuesta, en la cual se ha considerado la teoría de liderazgo transformacional basándose en sus cuatro dimensiones, de las cuales se ha creído por conveniente establecer acciones de liderazgo que coadyuven a mejorar el clima institucional y así lograr un óptimo grado de satisfacción laboral entre los trabajadores de la organización.

Palabras Claves: Investigación propositiva, liderazgo, clima institucional.

ABSTRACT

The present research studies the Design of a Leadership Proposal for the improvement of the institutional climate in the Educational Institution "Julio Ponce Antúnez de Mayolo" San Cristóbal, District Cajaruro, Amazonas, 2018.

For this purpose, the following has been considered as a general objective: Propose a leadership proposal for the improvement of the institutional climate in the Educational Institution "Julio Ponce Antúnez de Mayolo" San Cristóbal, Cajaruro District, Amazonas, 2018.

The study is of a descriptive descriptive nature of a non-experimental cross-sectional design, the technique used was the survey with its instrument, the questionnaire, the population consisted of 15 people whose sample was equal to the number of the population because it was a small number and in which concludes that there are deficiencies in the practice of leadership that affects the institutional climate in the Educational Institution, it is also concluded that it has been possible to identify the theories that support the design of the proposal, in which the theory of leadership has been considered transformational based on its four dimensions, of which it has been considered convenient to establish leadership actions that contribute to improving the institutional climate and thus achieve an optimum degree of job satisfaction among the workers of the organization.

Key words: Propositive research, leadership, institutional climate.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad el liderazgo se ha constituido como un fenómeno complejo a causa de los distintos cambios históricos, culturales y sociales que se han venido dando a lo largo de los años en las estructuras organizacionales de las instituciones, el liderazgo se ha convertido en una herramienta fundamental para aumentar la ventaja competitiva no solo del individuo sino de las diferentes organizaciones. El propósito fundamental del liderazgo es llevar a los individuos hacia el cumplimiento de un objetivo específico considerando que el líder es la persona capaz de lograr que sus seguidores tomen una actitud de responsabilidad frente a las acciones para el logro de las metas o los objetivos planteados.

Ramos (2017) refiere que en la actualidad los centros de educación ecuatorianos requieren de liderazgo organizacional que permitan afrontar los cambios promovidos por factores externos a las que están sujetas como las leyes y reglamentos que se aplican en función de la mejora continua de los servicios educativos que ofrecen hacia la comunidad teniendo en cuenta las cuatro funciones sustantivas que son de continua evaluación como son la docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión. Para cumplir con estos requerimientos se necesitan de directivos con liderazgo y que se encuentren comprometidos con las exigencias de los entes reguladores

La revista Lideres (2015) en su redacción señala que en el 2014 se encuestó a 1034 trabajadores ecuatorianos en torno a la felicidad laboral en Ecuador. Una muestra frente al total de 2'062, 963 personas que laboran en empresas privadas y 489,203 en las instituciones públicas del país. Del estudio se desprende que sentirse alegre en el empleo permite generar mejores relaciones entre colegas, además de aportar en el rendimiento de las labores diarias. Asimismo, en el estudio se identificó que la Baja remuneración, falta de autonomía, poco reconocimiento y tensión son algunos de los factores que afectan, directamente, la productividad. Además, inciden en el clima laboral y por ende representan sinónimo de infelicidad para los colaboradores.

Actualmente América Latina está tomando cierta conciencia sobre la importancia de incluir entre las políticas educativas la promoción del liderazgo. Así, varios países en el último lustro han empezado a generar iniciativas dirigidas a empoderar a sus directivos escolares; no obstante, la ausencia de investigación sistemática –e incluso de las más elementales estadísticas al respecto– hace que muchas de estas medidas se estén dando “a ciegas”, o solamente como una mera reproducción no contextualizada de un conjunto de acciones en marcha en los países del Norte.

En el contexto nacional según El Comercio (2018) en su redacción señala. La productividad de colaboradores cae hasta 20% por mal clima laboral, la implementación de un buen clima laboral es vital para una compañía, caso contrario puede llegar a afectar hasta en un 20% en la productividad, asimismo, resalta que el 81% de los trabajadores peruanos considera que el clima laboral es muy importante para su desempeño dentro de la organización. Así mismo el sueldo es importante, pero también priman los factores interpersonales y los relacionados con el ambiente de trabajo, ya que estos están relacionados con la felicidad, motivación y compromiso para con la organización.

Muñoz (2014) considera que en las instituciones educativas o escuelas, resaltan que las buenas relaciones interpersonales reflejadas en un buen clima institucional, el pleno conocimiento de los procesos pedagógicos reflejados por el liderazgo del director, garantizan el éxito, el desarrollo institucional y la calidad del servicio educativo; es así, en muchas instituciones educativas se evidencia un deterioro de las relaciones humanas entre docentes, personal administrativo y directivos; reflejado en una deficiente comunicación y falta de liderazgo de los directivos, así como dificultad en tener y desarrollar las habilidades sociales e inteligencia emocional; lo cual afecta negativamente el desarrollo institucional y limita en alcanzar la calidad educativa de la Institución.

Sarasola & Da Costa (2016) manifiestan que los directores a menudo destinan poco tiempo al liderazgo pedagógico ya que las actividades administrativas y

los emergentes tienden a ocupar gran parte del tiempo. Así los equipos directivos ven cómo el tiempo se les va de entre las manos realizando tareas administrativas, atendiendo problemas edilicios, cumpliendo con exigencias externas, alejados de los temas pedagógicos le dan la espalda al aprendizaje. El liderazgo afecta los resultados de la gestión de los centros educativos en general, y en particular, incide en los aprendizajes del alumnado.

Un líder, es una persona que se sigue hasta donde uno no iría por uno mismo; un líder es aquel que influye sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común, lo que conlleva a tener liderazgo.

Uno de los grandes retos del líder es identificar los rasgos en que necesita trabajar y hacerlo, para cambiar, bien sean hábitos, carácter, etc. Así como también es fundamental, que el líder identifique y satisfaga las necesidades de la gente, para que se vean motivados, y así ejercer sobre ellos la autoridad, fomentando siempre las relaciones humanas, cuyo ingrediente fundamental es la confianza.

Líderes serían tanto quienes son capaces de descubrirnos percepciones y valores esenciales del Perú de ayer, como los que identifican lazos sutiles que permitirían integrar mejor una sociedad bastante fragmentada y heterogénea como la nuestra, así como los que pueden señalarnos un rumbo que sea, a la vez, estimulante y creíble. El liderazgo se ha vuelto mucho más complejo.

El liderazgo en el Perú es un tema complejo de tratarlo en el presente siglo por el hecho de que existe hechos trascendentales que lo delatan a sus principales responsables que fueron dañados por el poder y las ambiciones de dinero y que hoy en día se aparentan de ser los corderos pero con sus hechos más se parecen a personas que han perdido la razón para valorar a la dignidad como el valor más grande de una sociedad que clama justicia con liderazgo de una gestión educativa que conduzca a la escuela y que forme

personas con valores que enfrente los retos de la vida y cuestiones las adversidades que lo atentan en su quehacer cotidiano.

Torres & Zegarra (2015) describen. En las instituciones educativas bolivarianas de la UGEL Puno, existe un clima organizacional desfavorable lo que conlleva el rompimiento de las relaciones humanas entre el personal directivo, docente y administrativo, lo que repercute en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. En algunas instituciones educativas carecen de los instrumentos de gestión y si los tienen no se encuentran elaboradas de acuerdo a la realidad educativa lo que imposibilita lograr una verdadera planeación, organización, dirección y seguimiento.

Frente a la problemática abordada es de urgente plantear en herramientas que conduzcan a desarrollar un liderazgo planificado con estrategias motivadoras que formen en las personas comprometidas con la institución conciencias que miren a la educación como el proceso rector del desarrollo de su localidad brindando un servicio de calidad dentro de un liderazgo de excelencia.

Después de haber realizado un diagnóstico en la institución Educativa Julio Ponce Antúnez de Mayolo he estimado de gran importancia la realización del presente estudio ya que he notado una gran descoordinación entre los trabajadores la Institución Educativa y un deficiente clima institucional dado que cada trabajador hace sus actividades como más le parezca, dejando notar que hay una falta de liderazgo por parte de la persona encargada de dirigir dicha Institución Educativa.

Por otra parte, el estudio implica averiguaciones en relación al clima institucional existente en la Institución Educativa, lo que sin duda, permitirá elaborar una propuesta de liderazgo para la mejora del clima institucional. Desde esta perspectiva se considera la siguiente pregunta:

¿De qué manera la propuesta de liderazgo mejorará el clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018?

1.2. Trabajos previos

En el presente trabajo de investigación se tuvo en consideración investigaciones desde un contexto internacional, nacional y local con el fin de dar soporte al estudio enmarcado.

Nivel internacional

Guatemala

Solorzano (2015) en su trabajo de investigación denominado. “Diagnóstico del clima organizacional en la gasolinera CVGAS, Estación Talpetate” (p.1). Tesis para obtener el título de Psicóloga Industrial / Organizacional en el grado académico de Licenciada . En la Universidad Rafael Landívar. En la misma que:

Solorzano (2015) concluye. La calidad de vida en el trabajo se encuentra en las siguientes condiciones: Calidad de vida física, se encuentra estable, sin embargo, podría mejorar considerablemente para contribuir a un mejor desempeño laboral. La dignidad y el respeto mutuo entre colaboradores no se encuentran estable debido a que surgen problemas interpersonales, ahora bien, entre personal y directivos este aspecto parece encontrarse estable. El trabajo en equipo de los colaboradores es deficiente posiblemente porque el ambiente de amistad, la cooperación y el apoyo entre compañeros de trabajo también lo es. Asimismo, la motivación laboral, es deficiente respecto a recompensas y reconocimientos, capacitación y desarrollo, desafío y responsabilidad, la convivencia entre compañeros de trabajo es nula o esporádica. (p.48)

Contreras (2015) en su tesis titulada. "Propuesta de mejora de clima laboral en una institución de educación superior" (p.1). Para optar el título de Psicóloga en Recursos Humanos en la Universidad Rafael Landívar. En la misma que:

Contreras (2015) concluye. Durante la investigación se identificó que los hombres perciben carencia de un sistema de promoción interna y falta de interés por parte de los jefes en la participación de eventos de capacitación, mientras que las colaboradoras además de lo anterior, catalogan como semi-crítico el liderazgo, debido a que perciben que los jefes no suelen explicar motivos de las decisiones o instrucciones, no se toma en cuenta el aporte de ideas, no se habla abiertamente de errores y fracasos para aprender de ellos y existe debilidad en el sistema de comunicación, lo que conlleva a que opinen que las decisiones tomadas por sus superiores, no priorizan ni valoran la dignidad de la persona. (p.60)

Colombia

Contreras & Jiménez (2016) en su trabajo de investigación denominado. Liderazgo y clima organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención. Para optar el grado de Magister en educación en la Universidad del Rosario. En la misma que:

Contreras & Jiménez (2016) concluyen. Hay una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo no deseable que se ejerce en el Colegio y marca una propensión evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente. Asimismo, se puede establecer que los datos entregados por el personal del Colegio ameritan una intervención pronta para implementar políticas de alta dirección que redunden en el mejoramiento progresivo y constante del clima organizacional. También la percepción de clima laboral por parte de los trabajadores del Colegio reflejó poca cohesión en las políticas de trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera un permanente descontento y una tensión adicional a la que se vive en el entorno pedagógico. (p.71)

Pino & Rodríguez (2013) en su tesis denominada. “Propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la institución educativa Gabriel García Márquez, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali” (p.1). tesis de grado para optar al título como administrador de empresas. En la misma que:

Pino & Rodriguez (2013) concluyen que durante la investigación se identificó las falencias en cuanto a las dimensiones que afectan el clima organizacional en la institución educativa Gabriel García Márquez, están en aquellas dimensiones que obtuvieron las peores calificaciones una vez aplicado el instrumento de medición. Estas dimensiones obtuvieron una calificación cualitativa de malo y se consideran como dimensiones que tienen la peor percepción por parte de los empleados; estas son: procesos y procesos y procedimientos, infraestructura, reconocimiento, higiene y salud ocupacional e inducción y capacitación. (p.163)

Sinza & Rosero (2015) en su trabajo de investigación denominado. “Propuesta de clima laboral para la I.P.SS las Américas de la ciudad de Ipiales” (p.1). Trabajo final presentado como requisito parcial para optar el título de administrador de empresas. En la misma que:

Sinza & Rosero (2015) concluyen. Entre las principales dificultades que se presentan en la empresa IPS Las Américas, se encuentra la ausencia de programas motivacionales de comunicación y de capacitación, por esta razón los colaboradores sienten el poco reconocimiento que la empresa ofrece por sus labor, participación y desarrollo de las actividades. (p.138)

Ecuador

Angulo (2016) en su tesis denominada. “El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional”. (p.1) Tesis de grado previo a la obtención del título de Magíster en Ciencias de la Educación en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas. En la misma que:

Angulo (2016) concluye. Las instituciones educativas requieren de autoridades que manejen procesos de liderazgo basados en el trabajo en equipo; donde se propicie la integración verdadera para ofrecer a la comunidad educativa un ambiente de cordialidad y respeto mutuo. Los docentes no participan de la toma de decisiones institucionales; lo que limita el involucramiento de los propósitos a lograr a nivel d comunidad educativa.

Asimismo, los docentes consideran que le falta a la autoridad criterio al momento de tomar decisiones causando dificultad en sus procesos administrativos. (p.58)

Nivel nacional

Lima

Alegre (2015) en su tesis denominada. "Liderazgo orientado a las personas y clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015" (p.1). Tesis para optar el grado académico de: Magister en Administración de la Educación. En la misma que:

Alegre (2015) concluye. Existe una correlación positiva media y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y el clima organizacional en la institución educativa Mario Florián - Distrito San Juan de Lurigancho – 2015, con un nivel de significancia de 0.01, $r_s = 0.467$ y $p=0.001 < 0.01$. Asimismo, existe una correlación positiva media y significativa entre el liderazgo orientado a las personas y la responsabilidad en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015, con un nivel de significancia de 0.01, $r_s = 0.569$ y $p=0.003 < 0.01$. (p.100)

Anaya & Paredes (2015) en su tesis denominada. "Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano" (p.1). Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico . También:

Anaya & Paredes (2015) concluyen. Del análisis realizado se concluye que VC (en coordinación con RRHH) identifica personas idóneas para el desempeño dentro de su cultura y que se adapte con éxito a la misma. Existe, incluso, una base emocional positiva que genera identificación frente a la organización y un ambiente propicio para el desempeño. Sin embargo, existen problemas de frustración y baja motivación a causa de los constantes cambios en las tareas, que no son consideradas formalmente durante las evaluaciones anuales. Asimismo, el nivel de compromiso compartido entre los líderes de VC y el Área de Recursos Humanos es un factor crítico para

el éxito de la implementación y resultados de la propuesta. No se podrá cumplir en 100% el programa de capacitación si los jefes de VC o el punto focal de RRHH no pueden asegurar la participación del equipo en las actividades programadas. (p.53)

Valverde (2017) en su tesis denominada. “Propuesta de talleres de formación en liderazgo para mejorar el clima laboral en una pyme de Lima, 2017” (p.1). Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Nobert Wiener. En la misma que:

Valverde (2017) concluye. La ausencia clara de liderazgo en la empresa Performance Tire S.A.C, afecta el clima laboral de la misma. Por lo que se construyó una propuesta que incluyó talleres vivenciales de formación en liderazgo y coaching empresarial, para su posterior ejecución. Dicha propuesta consistió en acompañar, instruir y entrenar al colaborador con el objetivo de desarrollar en ellos habilidades específicas, conciencia al cambio, conductas de compromiso y se reconozcan y fortalezcan los estilos de liderazgo, los cuales están compuestos por módulos encaminados a mejorar el clima organizacional de esta pyme. (pp. 157-158)

Legua (2018) en su tesis denominada. “Propuesta para la mejora del clima organizacional según la teoría de Litwin y Stringer en el PS. Fraternidad Niño Jesús, distrito de Ate, 2018” (p.1). Tesis para optar el título profesional de licenciada en administración de negocios en la Universidad Peruana Unión. En la misma que:

Legua (2018) concluye. El clima organizacional es de gran importancia en una institución para lograr los objetivos a nivel personal y organizacional fundamentado en la teoría de Litwin y Stringer que se basa en 9 dimensiones estructuradas, las cuales se analizaron a través de un previo diagnóstico por medio de una encuesta realizada en el PS Fraternidad Niño Jesús. En la que se encontró que la mayoría del personal percibe un clima moderado con un 72.7% y un 27,3% que es deficiente; por lo que se ha planteado una propuesta para mantener un clima organizacional óptimo e incrementar los puntos deficientes. (p.54)

La libertad

Méndez (2017) en su trabajo de investigación titulado. “Implementación de un plan de acción para la mejora del clima laboral en un Banco” (p.1). Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial en la Universidad Nacional de Trujillo. En la misma que:

Méndez (2017) concluye. Se determinó que la implementación de un plan de acción si influye de manera positiva en el clima Laboral de una institución financiera, dado que según el año 2015 se obtuvo una calificación de Clima Laboral de 70.94 puntos en la agencia seleccionada y después de la aplicación del plan de acción en el año 2016 el resultado de Clima Laboral de la agencia seleccionada fue 84.7 puntos, lo que representó una mejora de 13.76 puntos. (p.26).

Lambayeque

Cordova (2015) en su tesis denominada. “Estrategia de liderazgo sustentado en la teoría de Frederick Herzberg, Thomas Y Velthouse, Litwin y Stringer para mejorar el clima laboral de la institución educativa n° 15135 del Caserío las Lomas, Pacaipampa, Ayabaca, año 2014”. En la misma que:

Cordova (2015) concluye. El ambiente de trabajo que enfrentan los docentes de la IE, hace eco de un deteriorado clima laboral manifestado en limitaciones que, por un lado, enfrentan las relaciones funcionales y las relaciones interpersonales al prevalecer las actitudes negativas; y de otro lado problemas en el flujo de la información, la información disponible, y la fluidez y claridad de los mensajes. (p.100)

Nivel local

Santillán (2015) en su tesis denominada. “Clima organizacional y nivel de satisfacción en la Municipalidad Provincial San Juan de la frontera de los Chachapoyas, Región Amazonas – 2015” (p.1). Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Turismo y Administración en la universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. En la misma que:

Santillán (2015) concluye. Los trabajadores de la Municipalidad San Juan de la Frontera de los Chachapoyas no se sienten satisfechos con el Clima Organizacional que existe dentro de la institución. Las ideas del personal en las posiciones bajas en la jerarquía no son escuchadas y tomadas en cuenta, por lo tanto, los trabajadores sienten que sus esfuerzos no son lo suficientemente reconocidos. Las opiniones de la mayoría de los colaboradores no son tomadas en cuenta para la toma de decisiones, sino que el poder está centrado solo en un grupo de personas. (p.91)

Santillan (2016) en su tesis titulada. “Satisfacción laboral y desempeño de los colaboradores de la Institución Educativa Cristobal Benque de Colcamar 2016” (p.1). Para obtener el título de Licenciado en Administración en la Universidad Cesar Vallejo en la cual argumenta. En la misma que:

Santillan (2016) concluye. Se determinó la relación que existe entre la satisfacción laboral y el desempeño en la I.E. Cristóbal Benque de Colcamar, según la prueba de correlación, encontrándose que las variables están muy relacionadas entre sí, tal como lo demuestra el grado de correlación de 0,82, que en la escala de correlación se encuentra en el rango de buena relación. Esto nos permite definir que, si las condiciones laborales mejoran, el desempeño en los trabajadores será mejor y viceversa. (p.84)

1.3. Teorías relacionadas al tema

Variable 1: propuesta de liderazgo

Enfoque de rasgos

Retamal (2009) señala. Los estudios de liderazgo entre los años 1920 y 1950 se focalizaron en la búsqueda de los rasgos de personalidad que diferenciaban a los buenos líderes. Dado que los rasgos de personalidad son poco modificables en la adultez, bajo este enfoque los líderes nacen, no se hacen. Teorías como la del ‘Gran Hombre’ surgen en esta época, sin embargo, dada la gran diversidad de resultados encontrados no fue posible determinar un set único de rasgos que fuera propio de los buenos líderes.

Se determinó por tanto que este enfoque era confuso y poco concluyente para explicar el liderazgo. (p.16)

Enfoque conductual

Retamal (2009) considera. De gran auge entre los años 1950 y 1960, esta escuela se centra en el análisis de las conductas y comportamientos de los líderes y su relación con un liderazgo efectivo o exitoso. Este enfoque plantea que las capacidades necesarias para ser un buen líder pueden ser aprendidas y por lo tanto, a diferencia del enfoque anterior, los líderes se hacen, no nacen. (p.16)

Teoría de las Relaciones Humanas.

Retamal (2009) refiere. Este movimiento surgió en Estados Unidos en los años 20, en parte como una forma de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Fue Elton Mayo, psicólogo y sociólogo de origen australiano, quien postuló que encontrar el mejor método tecnológico o científico no era suficiente, sino que atención debe ponerse también a las relaciones humanas. (p.59)

Retamal (2009) señala. A través de una serie de experimentos llevados a cabo en la planta Hawthorne de la Compañía Western Electric en Chicago (Efectos de la iluminación, Sala de pruebas de armado de arnés, Programa de entrevistas, Sala de observación en montaje de bobinados), Elton Mayo y Fritz Roethlisberger concluyeron:

- El trabajo es una actividad de grupo. Los trabajadores responden a la administración como miembros de un grupo informal, no como individuos.
- La efectividad y las actitudes del trabajador están condicionados por aspectos sociales internos y externos.

- Para aumentar productividad es más importante el reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo que las condiciones físicas.
- Las quejas sobre el trabajo no son siempre objetivas, a veces se relacionan con la persona. (p.59)

Retamal (2009) refiere. Así, el Movimiento de Relaciones Humanas cambió el foco desde la tarea (output) hacia las relaciones (personas). Un líder por tanto bajo este enfoque debiese ser capaz de identificar, entender y gestionar las necesidades humanas en el trabajo. Este postulado se convirtió en la base para futuras investigaciones y teorías sobre liderazgo, permitiendo importantes avances por ejemplo en el campo de la motivación. (p.59)

Retamal (2009) refiere. La escuela de las relaciones humanas ha sido criticada desde múltiples perspectivas. Quizá la crítica más importante sea el hecho de que haya pretendido solucionar todos los problemas organizacionales prestando únicamente atención al individuo en el grupo, sin acabar de entrar a considerar la organización en su conjunto. Por otra parte, al afirmar que el conflicto puede resolverse mejorando únicamente las relaciones humanas y la comunicación dentro de la planta, se olvida la consideración del conflicto en su dimensión estructural de lucha por el poder o confrontación de intereses perfectamente establecidos y conocidos por otra parte. (pp.59-60)

Teorías de Comportamiento

Retamal (2009) refiere. Durante la década de los '50 y '60, los estudios sobre liderazgo se centraron en analizar el comportamiento de grupos. La hipótesis que se planteó fue que los líderes se hacen, no nacen. Así, las teorías de comportamiento dejaron atrás la búsqueda de rasgos de personalidad y se enfocaron en identificar y evaluar los liderazgos exitosos con las conductas y comportamientos de esos líderes. Este enfoque plantea que las capacidades necesarias para ser un buen líder pueden ser aprendidas y por

lo tanto, a diferencia de la Teoría de los Rasgos de Personalidad que centraba los esfuerzos en la selección de trabajadores con potencial de líder, las teorías de comportamientos se centran en el desarrollo de las personas al interior de una organización. (p.60)

Liderazgo

Hagai (1992) define. El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo

Bergeron (1983) define. Conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización.

Liderazgo Transaccional

Figuerola (2011) define. Este tipo de liderazgo está basado en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender si no. Se denomina así porque la "transacción" sería lo que la organización le paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento. La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad como podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas.

Figuerola (2011) define. Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño

de los trabajos . Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo. Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a “seguir las reglas”, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio. El liderazgo transaccional es realmente un tipo de gestión, no un estilo de liderazgo verdadero, porque la atención se centra en tareas a corto plazo, y tiene serias limitaciones para el trabajo basado en el conocimiento o la creatividad, sin embargo, puede ser eficaz en otras situaciones.

Figuerola (2011) manifiesta. Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en el mundo de hoy, donde el éxito empresarial muchas veces depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otro planteamiento.

Figuerola (2011) manifiesta. Este modelo fue muy efectivo durante décadas, desde la Revolución Industrial hasta mediados del siglo pasado cuando la mayoría de las organizaciones funcionaban en un ambiente de "línea de producción", donde el objetivo era simplemente cumplir con la cantidad de piezas fabricadas y las personas eran consideradas un engranaje más de la maquinaria productiva. Hoy en las nuevas organizaciones, este modelo se convierte en el principal obstáculo al cambio y al éxito de estas, se ha vuelto más una herramienta del Gerente para controlar a los equipos en busca de logros y reconocimientos personales.

Liderazgo Transformacional

Figuerola (2011) define. Este tipo de liderazgo es completamente opuesto al Transaccional y opera con la base de cambiar la motivación regular basada solamente en la recompensa para llevarla al compromiso con las metas, las personas y la organización.

Figuerola (2011) define. Un líder transformacional no centra su atención solamente en la maximización del desempeño del individuo, sino que pone foco en la responsabilidad del integrante del grupo por su propio desarrollo personal, que como consecuencia trae un aumento en el desempeño del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Figuerola (2011) define. El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos. Los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías.

Figuerola (2011) define. El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentran en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio. El liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.

Figuerola (2011) define. Un líder transformacional entiende la necesidad de que sus equipos deben sentir que trabajan por algo más que el dinero, llevarlos hacia un compromiso consigo mismos y con la organización para alcanzar metas a largo plazo. Las personas con este estilo de liderazgo son los verdaderos líderes que inspiran a sus equipos constantemente con una visión compartida del futuro. Aunque el entusiasmo de este líder se transfiere a menudo al equipo, debe ser siempre apoyado por otros mandos enfocados en el detalle o trabajo rutinario. Es por eso que, en muchas organizaciones, son necesarios tanto el liderazgo de transacciones como el liderazgo transformacional. Los líderes transaccionales (o responsables) aseguran que

el trabajo de rutina se lleve a cabo de forma fiable, mientras que los líderes transformacionales cuidan las iniciativas nuevas que agreguen valor.

Dimensiones del Liderazgo Transformacional y Transaccional

Figuerola (2011) señala las siguientes dimensiones del Liderazgo Transformacional y Transaccional.

Transaccional

Refuerzo Contingente: Proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos.

Dirección por excepción:

Interviene para dar retroalimentación negativa, crítica, constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos establecidos. Dos formas:

- Activa: El líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones.
- Pasiva: El líder interviene sólo si es necesario, y sólo cuando se producen desviaciones.

Transformacional

Laissez-faire: El líder se abstiene de guiar, e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se los solicita.

Carismático: Destacan por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza; dar seguridad; y provocar identificación y compromiso de sus colaboradores.

Consideración individualizada: Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal, y les otorgan responsabilidades diferentes.

Estimulación intelectual: Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamiento de estrategias.

Liderazgo inspiracional: Dan ánimo y generan entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes/comportamientos.

Finalmente, Figuerola (2011) concluye que existen 6 dimensiones en el liderazgo, a saber:

1. Visión y valores (tener una visión, compartirla y comunicarla, no descuidar los problemas corrientes, estar bien informado, tomar decisiones y practicar los valores establecidos)

2. Dirección y Estrategia (establecimiento de objetivos, delegación, seguimiento de objetivos) Convertir las metas en planes factibles, y trabajar en equipo para transformar la visión en una realidad.

3. Motivación (persuasión, confianza, manejo de recursos humanos, buena comunicación, empatía, aprecio, reconocimiento, escuchar ideas, celebraciones), un buen líder efectivamente atrae y compromete a las personas para lograr resultados inmediatos y sostenibles

4. Soporte (mantenerse informado de los progresos realizados, compartir la información con buena comunicación, brindar ayuda y asignar los recursos sabiamente, resolver conflictos y colaborar con el team) .

5. Desarrollo (construir espíritu de equipo, gestión del tiempo, capacitación y formación, estimular la creatividad). El líder debe desarrollarse a sí mismo y a su equipo.

6. Agente de cambio. Los líderes deben ser especialistas en cambios, reconocer cuándo y cómo ajustar la estrategia y el liderazgo (cultura de los líderes transformacionales) .

Liderazgo Participativo

Méndez (2009) señala. Esta teoría envuelve una decisión de llevar a cabo mejoras y progresos comprendiendo los puntos expuestos por quienes tienen que tomar y ejecutar las decisiones. La teoría sostiene que la gente está más comprometida con las acciones si se les toma en cuenta y se ven y sienten incorporados en los aspectos relevantes de las decisiones a tomar.

Méndez (2009) señala. El personal es menos competitivo y pasa a adoptar una actitud colaborativa cuando ellos están trabajando sobre metas conjuntas. Cuando la gente toma decisiones en forma conjunta, el compromiso social de uno es mayor y por lo tanto, incrementa su responsabilidad con la decisión que se tome. Algunas personas deciden conjuntamente, lo cual los lleva a tomar mejores decisiones que si las toman en forma individual.

Méndez (2009) señala. Un líder participativo, en lugar de tomar decisiones autocráticas, busca como envolver al personal en el proceso, posiblemente incluyendo a subordinados, a colegas pares, superiores y otros circunscriptores de la empresa u organización. A menudo, sin embargo, esto funciona como un malacate o capricho del gerente para dar o negar poder a sus subordinados, por lo que, se observa meramente dentro de su equipo cercano o inmediato.

Liderazgo pedagógico

¿Qué significa ser un líder pedagógico?

El Ministerio de Educación (MINEDU, 2013) considera. El logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no sólo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes. Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes

de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo.

El MINEDU (2013) indica que. El liderazgo del director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover:

- La motivación de los maestros.
- El desarrollo de las habilidades y capacidades docentes.
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

Características de un director(a) con liderazgo pedagógico

Ejercer liderazgo pedagógico implica poseer las siguientes características:

Capacidad técnica

El MINEDU (2013) señala. Está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto. (p.10)

Manejo emocional y situacional

El MINEDU (2013) señala. Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación. (p.10)

Manejo organizacional

El MINEDU (2013) considera. "Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo" (p.10).

Variable 2: clima institucional

Teoría sobre clima organizacional por Litwin y Stringer

Litwin & Stringer (1968) Son Los pioneros en el aporte del clima organizacional desde la óptica de las percepciones. Para ello el clima es un fenómeno que puede ser medido por las percepciones de los trabajadores ya sea de manera directa o indirecta.

La teoría de Litwin y Stringer (1968) trata de darnos una explicación sobre los importantes aspectos de la conducta humana o individuos que laboran en una organización mostrando los conceptos como clima y motivación. Los expertos nos quieren mostrar y describir las situaciones determinantes y ambientales que más determinan en la conducta y el actuar del ser humano.

Litwin y Stringer (1968) Aparecerá nuevas dimensiones que tratará de dar una mejor explicación al clima institucional ya existente en una empresa determinada.:

Estructura. Está relacionada con las normas organizacionales, las buenas conductas, los compromisos, las jerarquías, las regulaciones y las políticas. Podemos mencionar que se refiere a los mecanismos probos dentro de una determinada organización.

Responsabilidad. Es la intuición de uno mismo sobre el ser su propio jefe, el tener una gran responsabilidad con su propio trabajo asumiendo un gran compromiso.

Recompensa. Se refiere a los incentivos otorgados en merito al buen desempeño en el trabajo.

Riesgo. Nos muestra el sentimiento que tienen los trabajadores de una determinada empresa acerca de los retos que impone la labor realizada.

Calor. Es la apreciación por parte de los integrantes de una organización acerca de la permanencia de un buen clima laboral y una buena relación entre los que toman las decisiones y subordinados.

Apoyo. Es el sentir de los individuos acerca de la existencia de un buen vínculo laboral por parte de todos los trabajadores de una empresa incluyendo a los directivos.

Estándares de desempeño. Es el enfoque que pone la empresa acerca de las reglas y normas de rendición. Esto nos indica la gran importancia de percibir objetivos implícitos y explícitos, así como los reglamentos del buen desempeño.

Conflicto. Es el momento en que los integrantes de una empresa, tanto pares como directivos, aceptan las críticas y discrepancias y no temen debatir y llegar a un buen acuerdo con fines de seguir mejorando.

Identidad. Es el sentir y el aprecio de pertenecer a una empresa el cual es un elemento clave y muy valioso dentro de un clima laboral. En definitiva, es el placer de poder compartir los metas individuales con los de la empresa.

Uno de los objetivos de la presente investigación es diagnosticar el clima organizacional en la institución Educativa, a partir de la administración del Cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968).

Teorías sobre el clima laboral de Douglas Mc Gregor

Mc Gregor (como se cito en Bernardo, 2011) Plantea dos teorías o modelos del clima laboral, que llamó "Teoría X" y "Teoría Y"

a. Teoría X: el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere pocas responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad. (p.21)

b. Teoría Y, por el contrario, a la X, el esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla. Como conclusión a este modelo, si una organización provee el lugar y las condiciones sumamente apropiadas para el desarrollo personal y el logro de las metas y objetivos personales, por lo que los colaboradores asumirán compromiso a su vez con las metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada “integración”, más que cuando éstas son impuestas. (p.21)

Clima institucional

Chiavenato (2011) el clima institucional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima institucional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional: es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima institucional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez. Este último influye en el primero. (p.50)

El clima institucional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima institucional tiende a ser elevado y a proporcionar rebalones de satisfacción, ánimo, interés y colaboradores entre los participantes.

Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por disgustos o por barreras que impidan satisfacer las demandas individuales, el buen clima laboral tiende a bajar.

El clima institucional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como huelgas, grupos de activistas en favor de un movimiento, etc.). Así, el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionada con el grado de motivación existente.

Robbins (1999) define al institucional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño

Aragón (2013) define. El clima institucional es un entorno social donde se exhiben patrones de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en una organización. En un nivel de grupo se refiere a las percepciones compartidas que producen ciertos comportamientos dentro de una unidad de trabajo. (p.1)

Muñoz & Fernandez (1989) definen. “Es el conjunto de aspectos psico-sociales de una institución educativa, determinado por todos aquellos elementos estructurales, propios y funcionales de la organización que contienen una peculiar cualidad condicionante, a su vez, de sus productos educativos”

Niveles organizacionales

Chiavenato (2004) manifiesta. En realidad, no toda la organización se comporta como un sistema abierto, sino solo una parte de ella. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología presenta desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos internos y externos, se distinguen tres niveles organizacionales:

Nivel institucional

Chiavenato (2004) manifiesta. Corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está integrado por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico porque es donde se toman las decisiones y se establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarlos. El nivel institucional es el nivel periférico y es en esencia extrovertido, pues constituye la conexión con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y tiene que enfrentarse a la incertidumbre debido a que no tiene ningún control sobre los eventos ambientales del presente ni capacidad para prever con precisión razonable los eventos ambientales futuros.

Nivel intermedio

Chiavenato (2004) manifiesta. Se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones encargado de la programación y realización de tareas muy bien definidas y delimitadas (nivel operacional). El nivel intermedio amortigua los impactos y jalones de la incertidumbre del ambiente provenientes del nivel institucional, los absorbe y los digiere para llevar al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo rígidamente establecidos, que este último habrá de seguir para ejecutar con eficiencia las ureas básicas de la organización.

Nivel operacional

Chiavenato (2004) manifiesta. Se le conoce también como nivel técnico o núcleo técnico, y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las áreas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentran máquinas y equipos, instalaciones físicas, líneas de montaje, oficinas y mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización. Comprende el trabajo básico relacionado con la elaboración de los productos o servicios de la organización, cuya realización debe seguir

determinadas rutinas y procedimientos programados con una regularidad y continuidad que garanticen la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones. Está orientado a las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea con la tecnología para realizarla. Funciona, dentro de la organización, como un sistema cerrado y determinista.

La conducta en las organizaciones

Chiavenato (2011) señala. Aunque las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, etc., nunca se debe olvidar que las personas son personas, es decir, portadores de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etcétera. Por esto, conviene destacar algunas características generales de las personas como tales, pues esto mejorara la comprensión de la conducta dentro de las organizaciones. (p.54)

Porter, Lawler III, Eowarq, & Hackman (1975) señalan que el comportamiento presenta algunas características.

1. El ser humano es proactivo. La conducta se orienta a la satisfacción de sus necesidades personales y al logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden resistirse o colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo del supervisor. De manera general, la conducta en las organizaciones está determinada por la práctica organizacional como por el comportamiento proactivo (orientado a los objetivos personales) de quienes intervienen en la organización.
2. El ser humano es social. La participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otros individuos o grupos. En los grupos o en las organizaciones, ellos aun de mantener su identidad y su bienestar psicológico, y emplean sus relaciones con las demás

personas para obtener información sobre sí mismos y el ambiente en que viven. Estos datos constituyen una "realidad social" para quienes se basan en ella para probar y comparar sus propias capacidades, ideas y concepciones con objeto de aumentar la comprensión de sí mismos. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor, determinan la naturaleza del autoconocimiento de las personas.

3. El ser humano tiene necesidades diferentes. Las personas se motivan por diversas necesidades. Un factor puede motivar la conducta de una persona hoy y puede no tener la fuerza suficiente para impulsarlo al día siguiente. Por otro lado, la conducta de las personas sufre la influencia simultánea de un gran número de necesidades con valores y cantidades diferentes.
4. El ser humano percibe y evalúa. La experiencia de la persona en su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los distintos aspectos del ambiente, los evalúa basándose en sus experiencias pasadas y en función de lo que en ese momento experimenta en términos de sus necesidades y valores.
5. El ser humano piensa y escoge. La conducta es intencionada, proactiva y cognitivamente activa. Se puede analizar en términos de los planes conductuales que elige y desarrolla para lidiar contra los estímulos a los que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La manera como el individuo selecciona y elige sus líneas de acción se explica mediante la teoría de la expectativa
6. El ser humano tiene una capacidad limitada de respuesta. El hombre tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no pueden comportarse de cualquier forma, pues sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas tengan comportamientos diversos. La capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la física están sujetas a limitaciones.

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿De qué manera la propuesta de liderazgo mejorará el clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018?

Problemas específicos

Cuál es la situación actual del clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018?

¿Cuál será el diseño de la propuesta de liderazgo que permita mejorar el clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018?

1.5. Justificación del Estudio

El presente estudio se enmarco en una propuesta de liderazgo para mejorar el clima institucional, lo cual beneficiará a los trabajadores de la institución mejorando su capacidad en las relaciones interpersonales, ambiente de trabajo, apoyo mutuo, trabajo en equipo; lo cual generará un impacto favorable en beneficio de la atención al usuario y de la organización, teniendo en cuenta el desarrollo del recurso humano para favorecer la productividad.

Durante el estudio se utilizó teoría preexistente para elaborar la propuesta de liderazgo, asimismo se justifica por su relevancia metodológica ya que se tuvo en cuenta el método científico en todas sus etapas, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos y finalmente tendrá relevancia social dado a que una mención de este tipo permitiría adoptar medidas para la mejora institucional.

1.6. Hipótesis

Hipótesis General

Si se propone una propuesta de liderazgo es posible que se mejorará el clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general.

Proponer una propuesta de liderazgo para la mejora del clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018.

1.7.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual del clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018.
- Diseñar la propuesta de liderazgo que permita mejorar clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018.
- Validar la propuesta de liderazgo para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

El presente estudio de investigación es de nivel descriptivo y propositivo considerando que se describe una realidad concreta con un fenómeno social, específico y apoyado en un marco teórico conceptual pertinente, dado que en el presente estudio se realiza una propuesta que pretende modificar la realidad para mejorarla. Desde una cosmovisión dialéctica se aborda una

primera fase fact-perceptible de admiración de la realidad para luego de un abordaje teórico conceptual modificar la realidad existente.

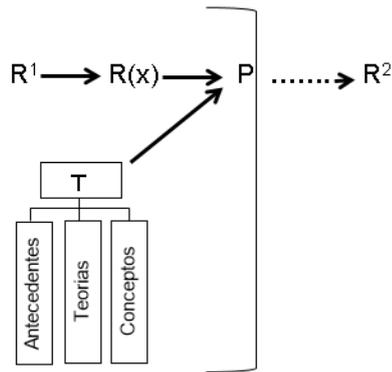
Tamayo (2012) define. “La investigación descriptiva comprende la descripción, análisis e interpretación, de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos, trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta” (p.52).

El diseño adecuado para el presente estudio de investigación fue de tipo no experimental, de corte transaccional o transversal que consistió en la recolección de datos en un momento único, partiendo de los fenómenos sociales de la realidad presentada en la institución.

Los estudios de investigación no experimentales según Hernández, Fernández, y Baptista (2014) definen. “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149). también:

Hernández et al. (2014) define. “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.151).

A partir de la caracterización antes mencionada se presenta el siguiente esquema de investigación:



Donde:

R1 = Realidad inicial del clima institucional

R(x): Muestra de la población observada

P = Es la propuesta que pretende modificar la realidad existente.

T = Es la fundamentación teórica que respalda la propuesta

R2 = Es la representación de la realidad modificada luego de la implementación de la propuesta.

2.2. Variables, operacionalización:

Variables:

Variable Independiente:

Tamayo (2012) define. “Es la variable que antecede a una variable dependiente, la que se presenta como causa y condición de la variable dependiente, es decir, son las condiciones manipuladas por el investigador a fin de producir ciertos efectos” (p.178).

V1: Propuesta de Liderazgo

Variable Dependiente

Tamayo (2012) define. “Es la variable que se presenta como consecuencia de una variable antecedente. Es decir, que es efecto producido por la variable que se considera independiente, la cual se maneja por el investigador” (p.178).

V2: Clima institucional.

Operacionalización de las variables

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento	Escala
V1: Propuesta de liderazgo	El Diseño de propuesta de liderazgo se basa a un plan elaborado por el líder en el que se sigue una secuencia ordenada de acciones que tienen que realizar los seguidores, para la cual éstos deben cumplir en la forma, tiempo y plazo indicado por el líder.	Marco teórico	Validación de la propuesta por juicio de expertos			
		Marco conceptual				
		Marco normativo				
		Estructura de la propuesta de liderazgo				
		Plan de acción				
V2: Clima institucional	Muñoz & Fernandez (1989) definen. "Es el conjunto de aspectos psico-sociales de una institución educativa, determinado por todos aquellos elementos estructurales, propios y funcionales de la organización que contienen una peculiar cualidad condicionante, a su vez, de sus productos educativos"	Estructura	- Normas - Procedimientos - Tramites	Encuesta	Cuestionario	Likert
		Responsabilidad	- Autonomía			
		Recompensa	- Reconocimiento			
		Desafío	- Aceptación de riesgos			
		Relaciones	- Ambiente de trabajo - Relaciones sociales			
		Cooperación	- Apoyo mutuo			
		Estándares	- Importancia			
		Conflicto	- Solución de problemas - Aceptación			
		Identidad	- Pertenencia			

2.3. Población y Muestra

Población

Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez (2013) definen. “En las ciencias sociales la población es el conjunto de individuos o personas o instituciones que son motivo de investigación” (p.205).

La población del presente estudio estuvo conformada por 15 trabajadores nombrados y contratados de la IE Julio Ponce Antúnez de Mayolo.

N=15

Muestra

Ñaupas et al. (2014) definen. “La muestra es el subconjunto, parte del universo o población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo, es decir, una muestra representativa si reúne las características del universo” (p.250).

La muestra será igual a la población, por ser un número reducido; es decir se trabajó con 15 trabajadores nombrados y contratados de la IE Julio Ponce Antúnez de Mayolo participantes.

n= 15

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

Técnica

La técnica utilizada es la encuesta con el fin de diagnosticar el clima institucional. Técnica aplicada en las ciencias sociales por la objetividad de sus resultados.

Muñoz (2015) define:

La encuesta es la recopilación de datos concretos dentro de un tema de opinión específico, mediante el uso de cuestionarios o entrevistas que se aplica a una muestra determinada de la población. Se diseñan con preguntas precisas para conocer opiniones, emociones y sentimientos de los encuestados con su aplicación, se logran respuestas confiables. La

información obtenida se tabula, se analiza e interpreta para llegar a conclusiones consensuadas sobre el tema de estudio (p.386).

Instrumento

El instrumento utilizado fue el cuestionario con respuestas planteadas de escala de Likert.

Muñoz (2015) define que:

El cuestionario consiste en recopilar datos, mediante la aplicación de cédulas o formulario, en un universo o en una muestra a individuos con preguntas impresas (cerradas, abiertas, de opción múltiple, de grados, etc); el encuestado responde de acuerdo con su criterio y brinda información útil para el investigador. Esto permite clasificar sus respuestas y hacer una tabulación e interpretación para llegar a datos significativos. (p.375)

Validez

Vara (2015) define. “La validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende calcular” (p.303).

La validez del instrumento fue a través del juicio de 3 expertos, así como también la propuesta elaborada.

Confiabilidad

Vara (2015) define. “Es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento al mismo sujeto, objeto o situación, produce iguales resultados” (p.302).

El instrumento fue aplicado a población enmarcada en el presente estudio para luego determinar la confiabilidad a través del alfa de cronbach.

Fórmula del alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

α = Alpha de Cronbach

K = Número de ítems

S_i = Varianza de cada ítem

S_T = Varianza del total

El resultado del alfa de Cronbach fue de 0.95; por lo tanto, el instrumento aplicado fue fiable.

2.5. Método de análisis de datos

Para el presente estudio de investigación los datos se han procesado y analizado en Microsoft Excel y se presentan en tablas y figuras. Para el análisis de los datos se hizo uso la estadística descriptiva.

2.6. Aspectos éticos

Durante la investigación se aplicó los siguientes criterios éticos:

Consentimiento informado: Los participantes estuvieron de acuerdo con ser informantes y reconocieron sus derechos y responsabilidades

Confidencialidad: Se les informó de la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación

Observación participante: la investigación se realizó con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo la responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivaron de la interacción establecida con los sujetos participantes del presente estudio

III. RESULTADOS

Resultados del clima institucional

Tabla 1. *En esta organización las tareas están claramente definidas*

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	2	13%
De acuerdo	4	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	6	40%
Totalmente en desacuerdo	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia.

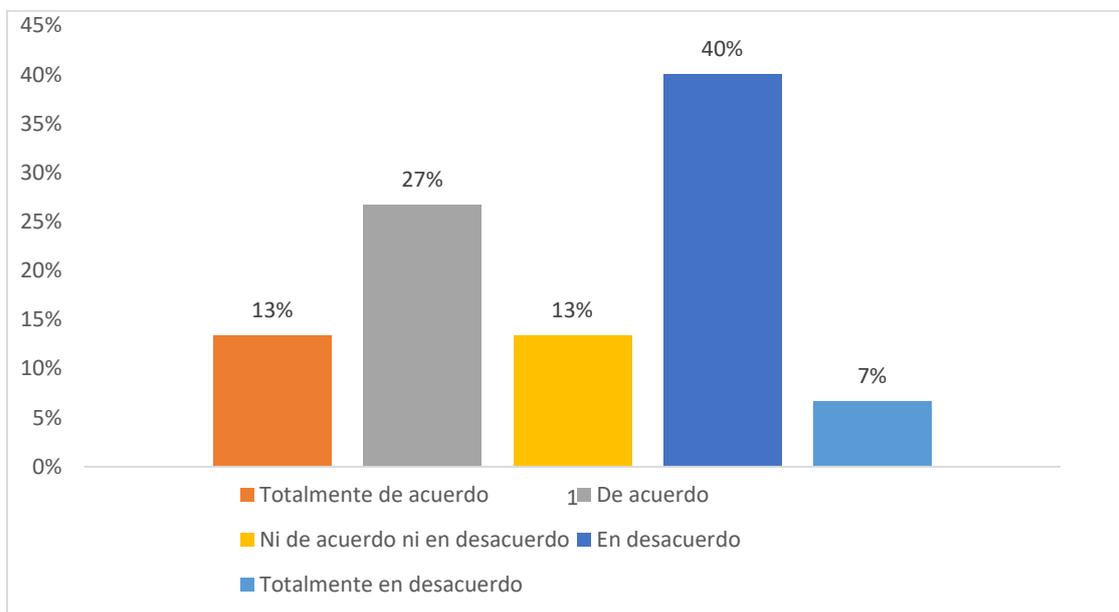


Figura 1. *En esta institución los trabajos están claramente definidas*

Fuente: Tabla 1 – elaboración propia

Interpretación:

Como se observa en la figura 1, del total encuestados el 13% indican que están totalmente de acuerdo que en la organización las tareas están claramente

definidas, también se observan que el 27% están de acuerdo, asimismo el 13% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 40% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 7% están totalmente en desacuerdo. Esto indica que en la institución las tareas no están claramente definidas conllevando a que los trabajadores realicen sus actividades de manera desordenada.

Tabla 2. En esta institución se tiene bien claro quién decide y toma las decisiones.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	3	20%
De acuerdo	5	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20%
En desacuerdo	2	13%
Totalmente en desacuerdo	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia.

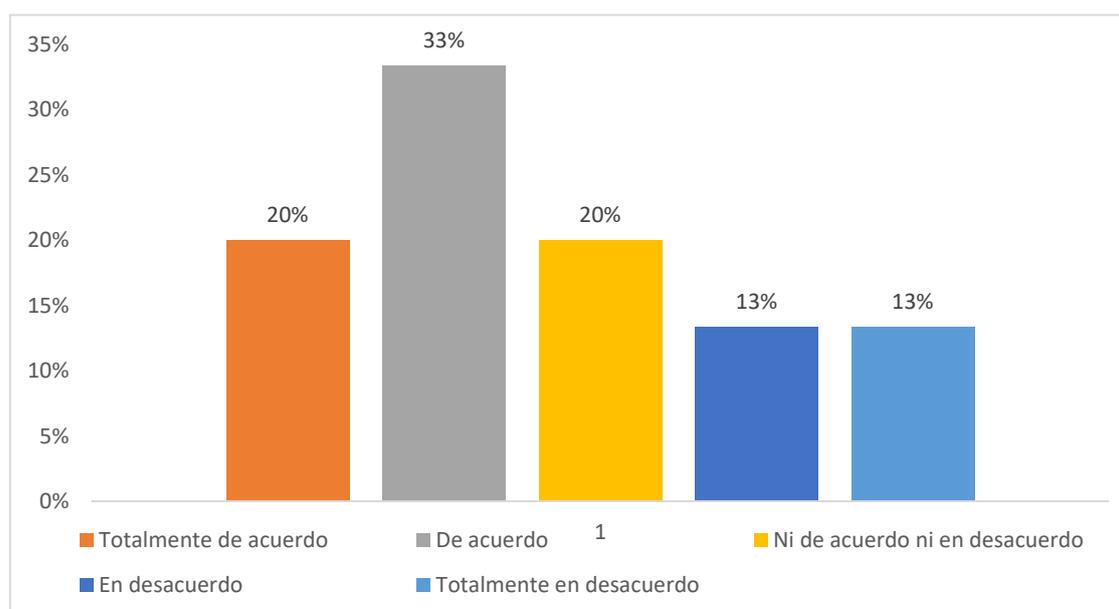


Figura 2. En esta institución se tiene claro quién decide y toma las decisiones

Fuente:Tabla 2- elaboración propia .

Interpretación:

Como se observa en la figura 2, del total encuestados el 20% indicaron el estar totalmente de acuerdo que en la organización se tiene en claro quién toma las decisiones, también se observan al 33% estar de acuerdo, asimismo el 20% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 13% están totalmente en desacuerdo. Según el análisis realizado se puede inferir de que en la institución si existe la persona quien decide y toma decisiones

Tabla 3. *Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización*

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	53%
En desacuerdo	2	13%
Totalmente en desacuerdo	4	27%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia.

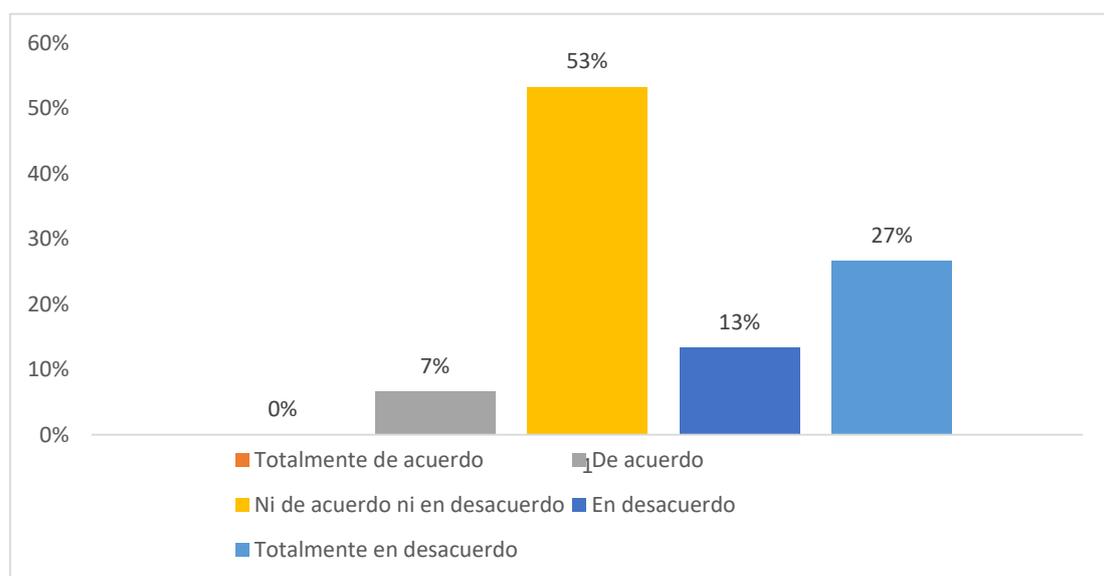


Figura 3. Se sabe realmente cual es la estructura de organización de esta institución.

Fuente: tabla 3- elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la figura 3, del total encuestados el 0% indican que están totalmente de acuerdo que conocen claramente la estructura organizativa de la institución, también se observan que el 7% están de acuerdo, asimismo el 53% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 27% están totalmente en desacuerdo. Esto indica que la mayoría del personal no le da importancia saber cuál es la estructura orgánica de la institución.

Tabla 4. *En esta institución no existen muchas trabas para hacer las cosas.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	3	20%
De acuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	6	40%
Totalmente en desacuerdo	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018- elaboración propia.

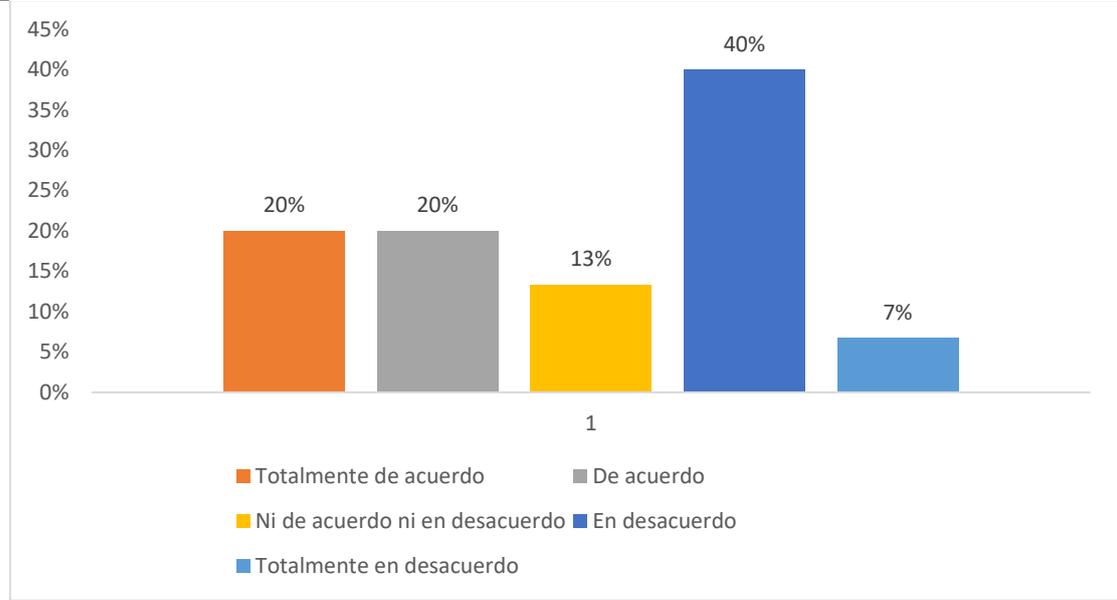


Figura 4. En esta institución no existen muchas trabas para hacer las cosas.

Fuente: tabla 4- elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la figura 4, del total encuestados el 20% indican que están totalmente de acuerdo que en la organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas, también se observan que el 20% están de acuerdo, asimismo el 13% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 40% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 7% están completamente en desacuerdo.

Tabla 5. En esta institución si alguno de sus trabajadores comete un error siempre habrá un montón de excusas.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	3	20%
De acuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	27%
En desacuerdo	3	20%
Totalmente en desacuerdo	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúñez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia.

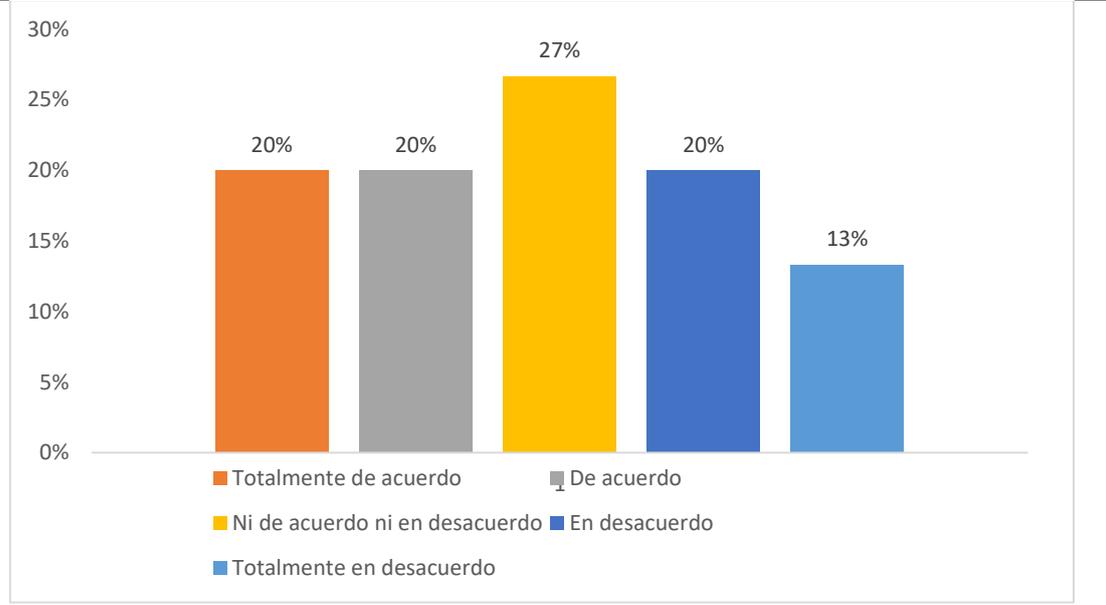


Figura 5. En esta institución si alguien de sus trabajadores comete un error siempre habrá un montón de excusas .

Fuente: tabla 5- elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la figura 5, del total encuestados el 20% indican que están totalmente de acuerdo que en la institución si alguien de sus trabajadores comete un error siempre habrá un montón de excusas de excusas, también observamos al 20% estar de acuerdo, asimismo el 27% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 13% están completamente en desacuerdo.

Tabla 6. En esta institución uno de los grandes problemas es que los trabajadores no cumplen con sus responsabilidades.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	3	20%
De acuerdo	6	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	3	20%
Totalmente en desacuerdo	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia.

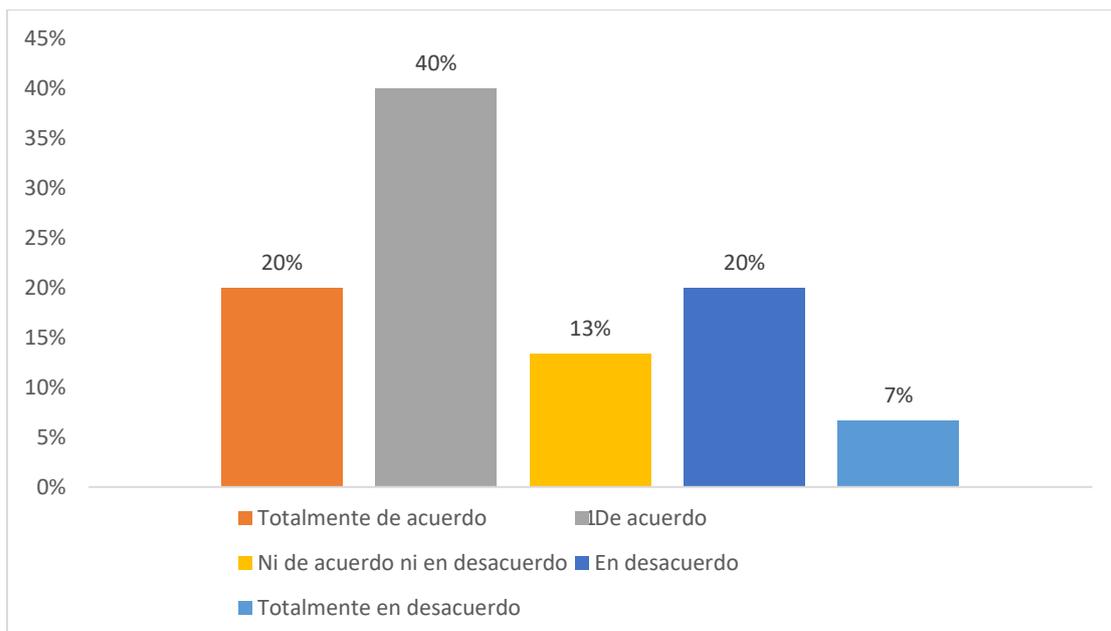


Figura 6. En esta institución uno de los grandes problemas es que los trabajadores no cumplen con sus responsabilidades.

Fuente: tabla 6- elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la figura 6, del total encuestados el 20% indican que están totalmente de acuerdo que en la organización uno de los problemas es que los trabajadores no cumplen con sus responsabilidades, también observamos al 40% estar de acuerdo, asimismo el 13% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 7% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 7. *En esta organización hay muchísima crítica*

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	5	33%
De acuerdo	5	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	2	13%
Totalmente en desacuerdo	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia.

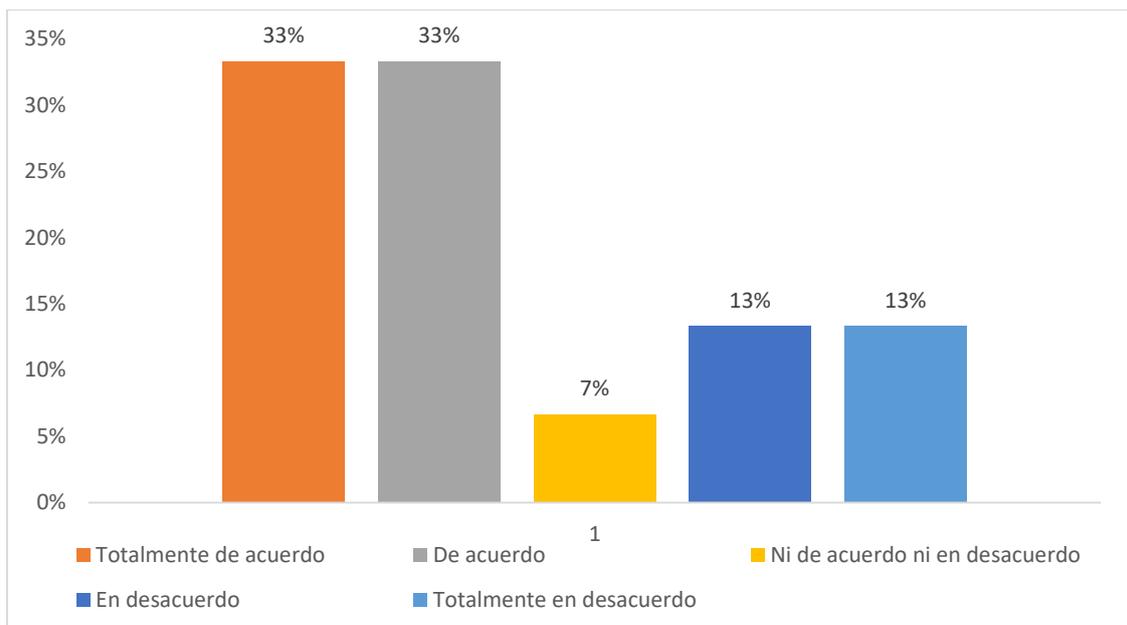


Figura 7. En esta organización hay muchísima crítica

Fuente: tabla 7- elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la figura 7, del total encuestados el 33% indican que están totalmente de acuerdo que en la organización hay muchísima crítica, también se observan que el 33% están de acuerdo, asimismo el 7% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 13% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 8. En esta institución no existe la recompensa oportuna por hacer una buena labor.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	2	13%
De acuerdo	6	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	27%
En desacuerdo	2	13%
Totalmente en desacuerdo	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia .

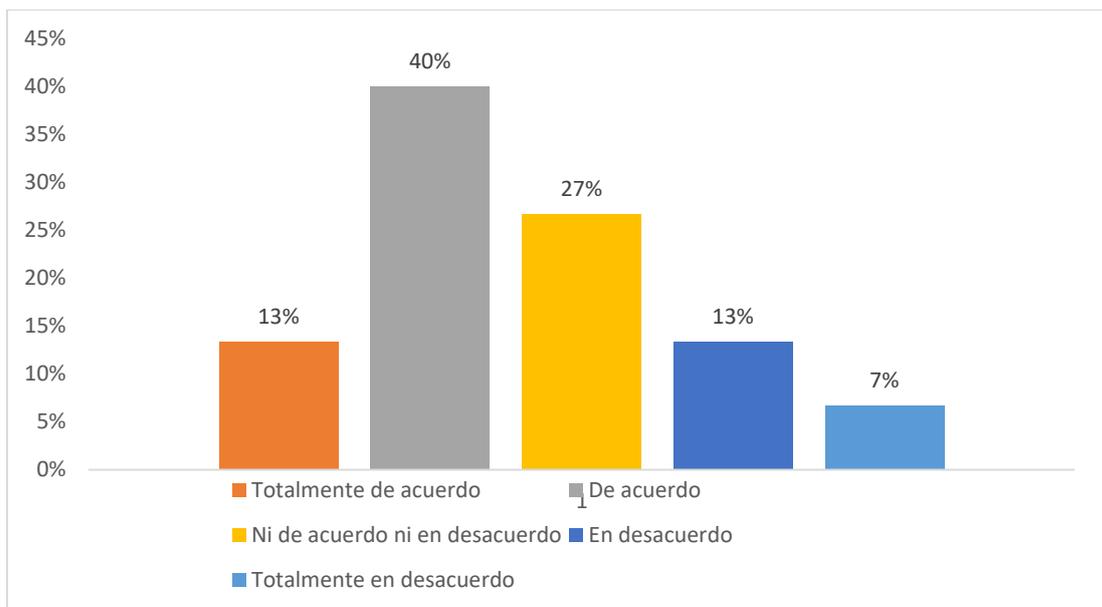


Figura 8. En esta institución no existe el suficiente estímulo y reconocimiento por hacer una buena labor.

Fuente: tabla 8- elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la figura 8, del total encuestados el 13% indican estar totalmente de acuerdo que en la organización no existe suficiente *estímulo y reconocimiento por hacer una buena labor*.

, también observamos al 40% estar de acuerdo, asimismo el 27% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 7% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 9. Cuando cometo un error me sancionan.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	3	20%
De acuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20%
En desacuerdo	4	27%
Totalmente en desacuerdo	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia.

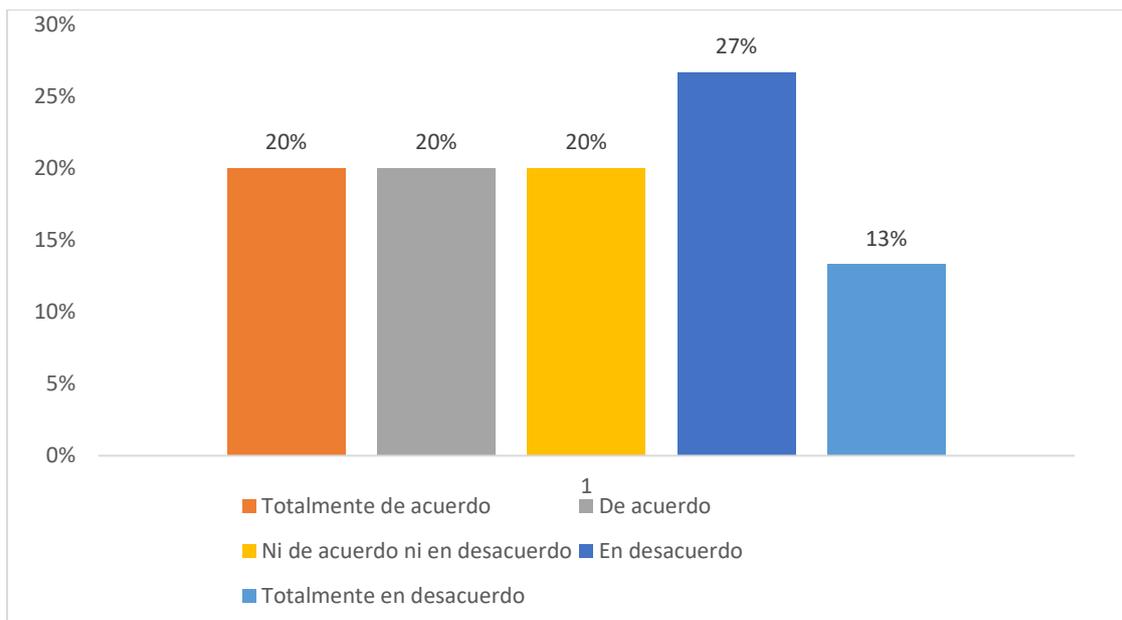


Figura 9. Cuando cometo un error me sancionan.

Fuente: tabla 9- elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la figura 9, del total encuestados el 20% indican que están totalmente de acuerdo que cuando cometo un error me sancionan, también se observan que el 20% están de acuerdo, asimismo el 20% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 13% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 10. *Aquí la organización se arriesga por una buena idea.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	4	27%
De acuerdo	1	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	5	33%
Totalmente en desacuerdo	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia.

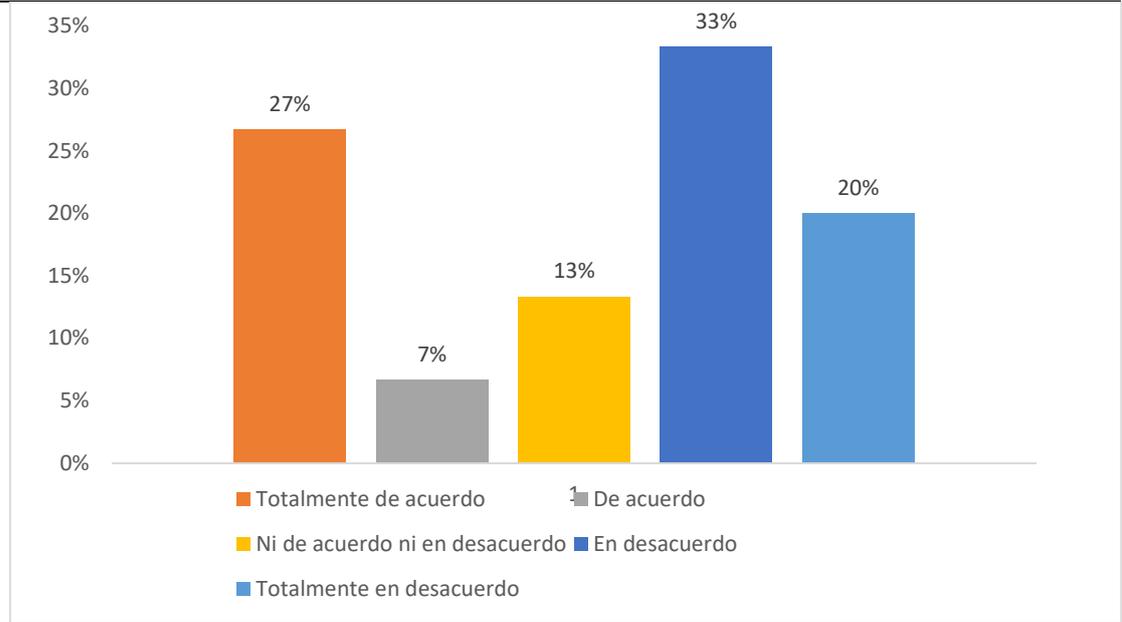


Figura 10. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.

Fuente: tabla 10- elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la figura 10, del total encuestados el 27% indican que están totalmente de acuerdo que en la organización se arriesga por una buena idea, también se observan que el 7% están de acuerdo, asimismo el 13% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 33% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 20% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 11. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	2	13%
De acuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20%
En desacuerdo	3	20%
Totalmente en desacuerdo	4	27%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia.

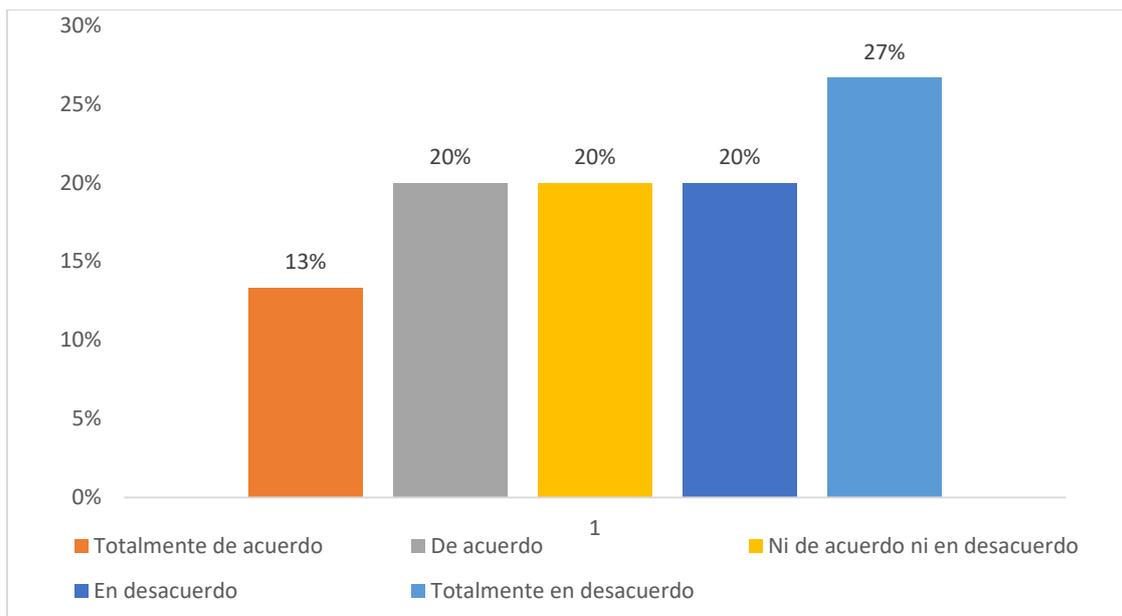


Figura 11. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones

Fuente: tabla 11- elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la figura 11, del total encuestados el 13% indican que están totalmente de acuerdo que en la organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones, también se observan que el 20% están de acuerdo, asimismo el 20% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 27% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 12. Las relaciones jefe- trabajador tienden a ser agradables.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	2	13%
De acuerdo	6	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	27%
En desacuerdo	2	13%
Totalmente en desacuerdo	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia.

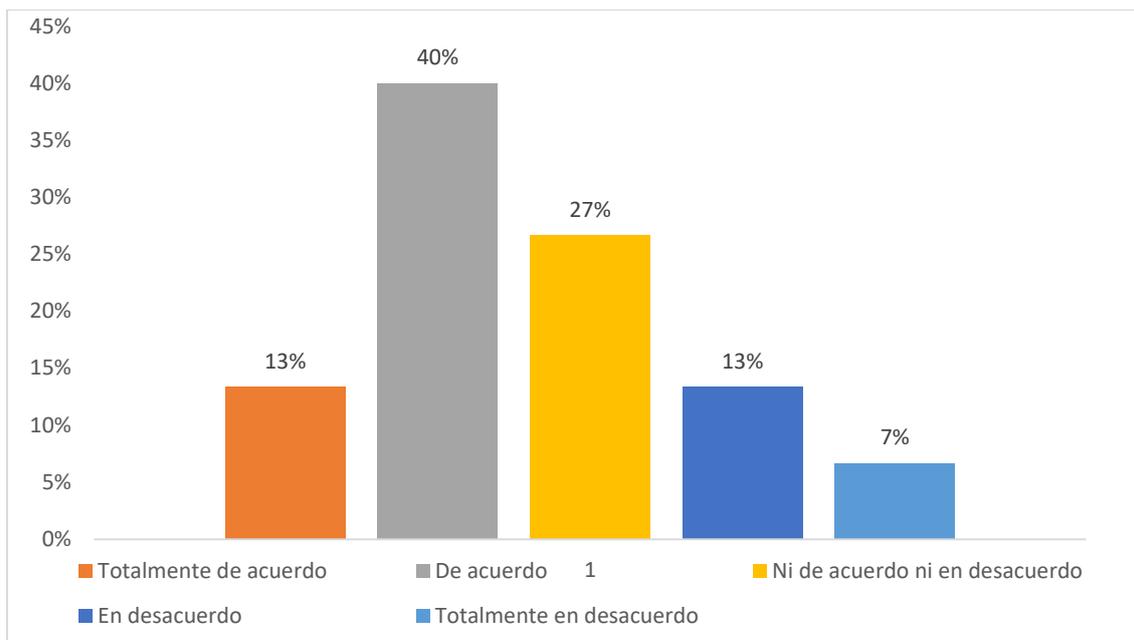


Figura 12. Las relaciones jefe- trabajador tienden a ser agradables.

Fuente: tabla 12- elaboración propia

Interpretación:

Como se observa en la figura 12, del total encuestados el 13% indican que están totalmente de acuerdo que las relaciones jefe- trabajador tienden a ser agradables, también se observan que el 40% están de acuerdo, asimismo el 27% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 7% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 13. *En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	2	13%
De acuerdo	2	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	33%
En desacuerdo	6	40%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia.

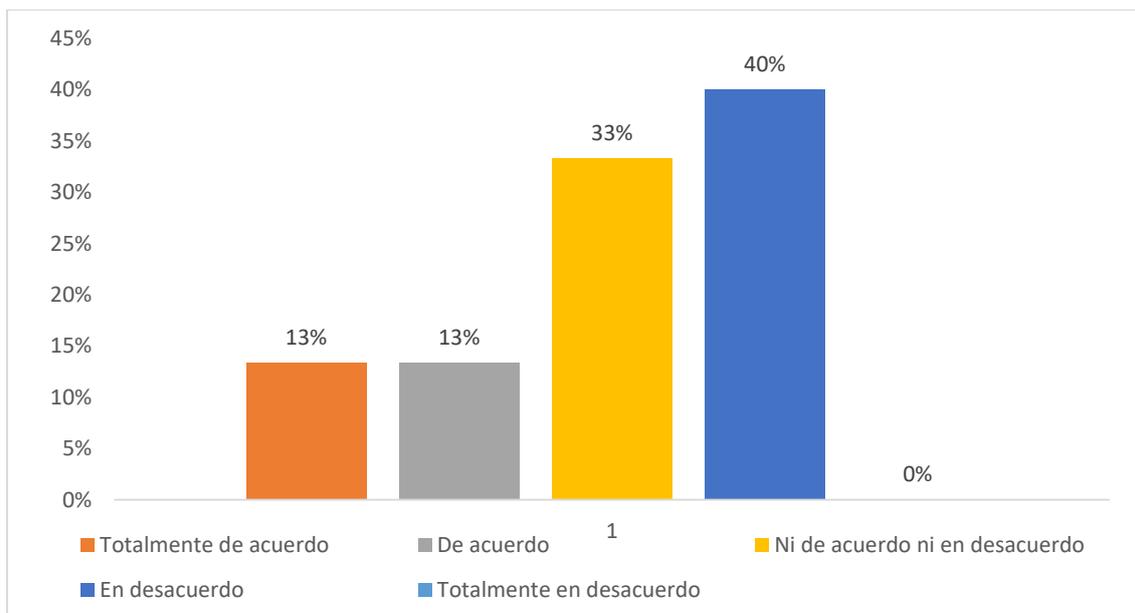


Figura 13. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

Fuente: tabla 13- elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la figura 13, del total encuestados el 13% indican que están totalmente de acuerdo que en organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal, también se observan que el 13% están de acuerdo, asimismo el 33% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 40% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 0% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 14. Me siento orgulloso de mi desempeño.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	4	27%
De acuerdo	7	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	27%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia

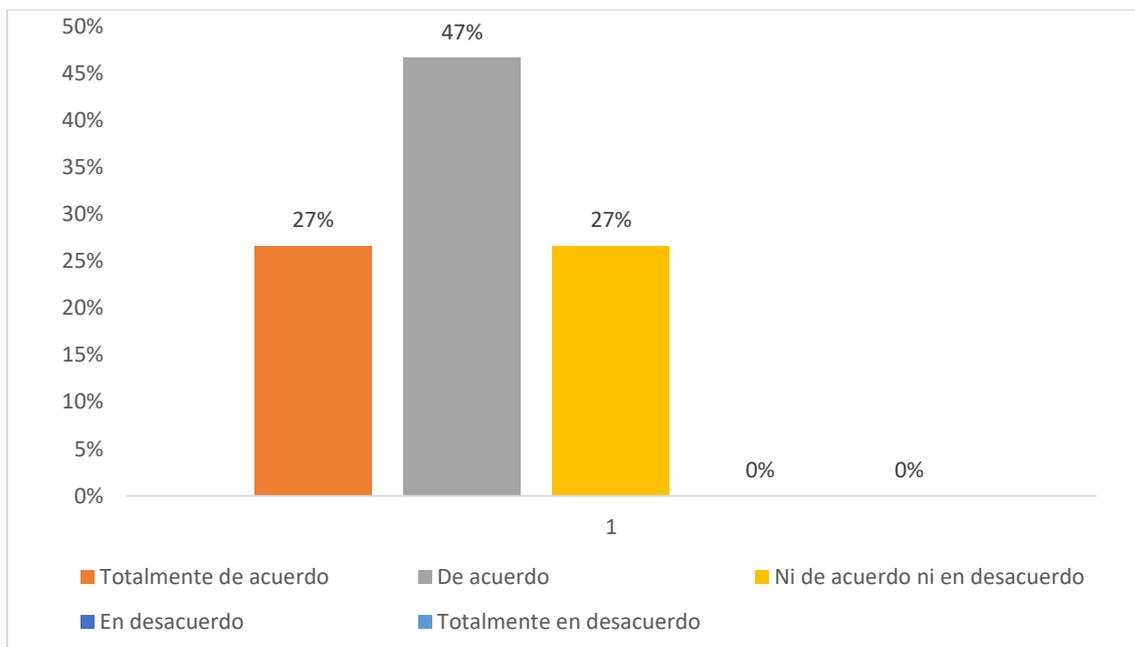


Figura 14. Me siento orgulloso de mi desempeño.

Fuente: tabla 14- elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la figura 14, del total encuestados el 27% indican que están totalmente de acuerdo que se sienten orgullosos de su desempeño, también se observan que el 47% están de acuerdo, asimismo el 27% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 0% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 0% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 15. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	2	13%
De acuerdo	2	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	33%
En desacuerdo	3	20%
Totalmente en desacuerdo	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia

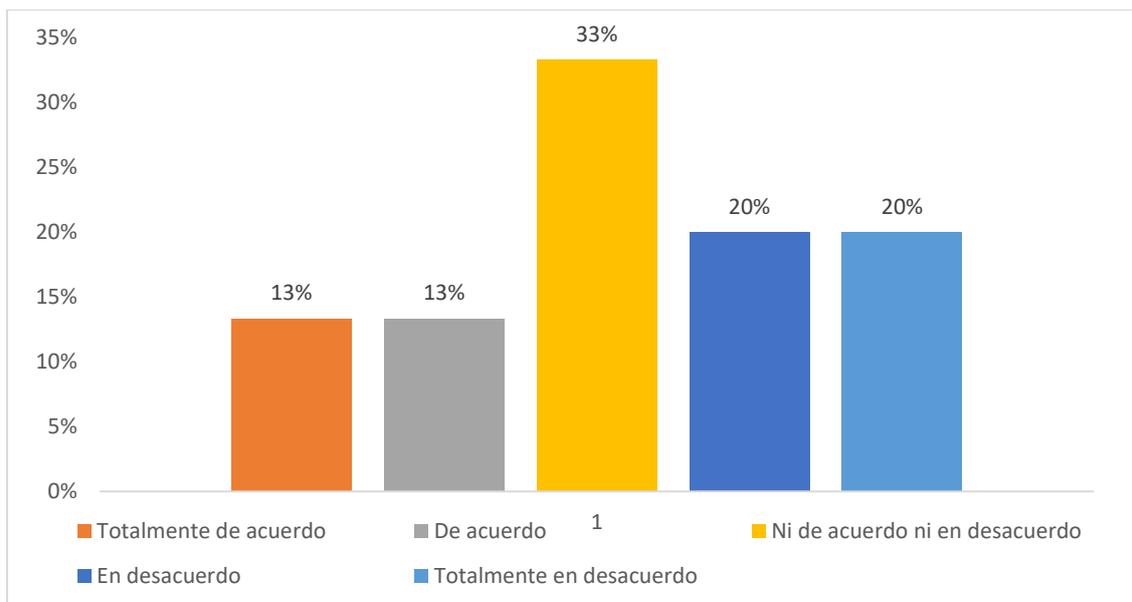


Figura 15. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra .

Fuentes: tabla 15- elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la figura 15, del total encuestados el 13% indican que están totalmente de acuerdo que las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra, también se observan que el 13% están de acuerdo, asimismo el 33% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 20% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 16. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	1	7%
De acuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	5	33%
Totalmente en desacuerdo	4	27%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia .

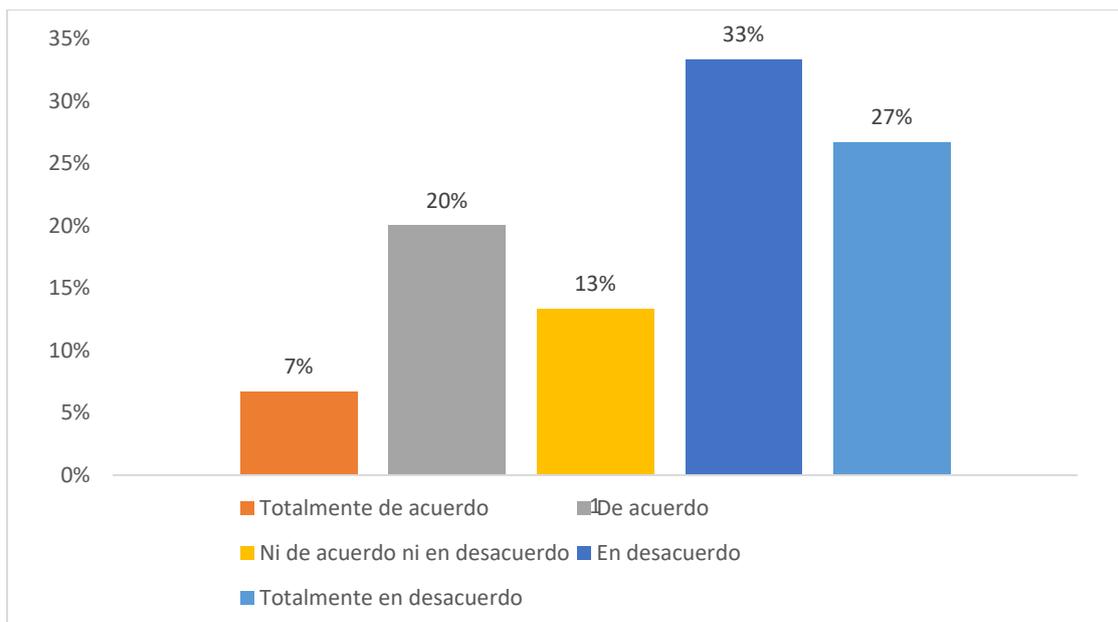


Figura 16. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.

Fuente: tabla 16- elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la figura 16, del total encuestados el 7% indican que están totalmente de acuerdo que los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos, también se observan que el 20% están de acuerdo, asimismo el 13% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 33% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 27% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 17. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	3	20%
De acuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	5	33%
Totalmente en desacuerdo	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia.

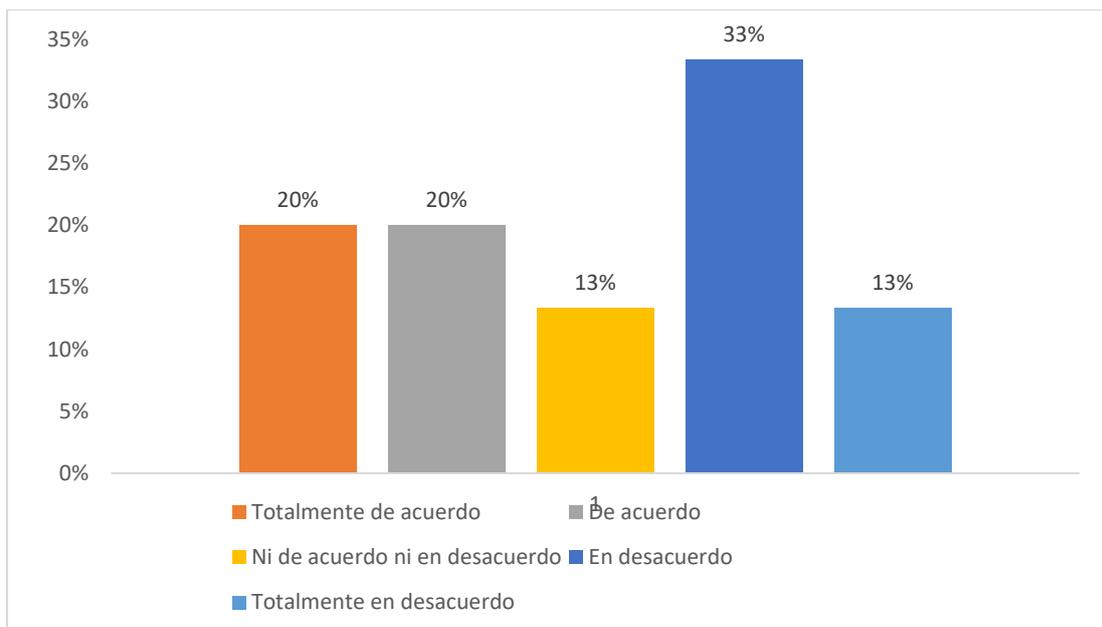


Figura 17. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes

Fuente: tabla 17- elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la figura 17, del total encuestados el 20% indican que están totalmente de acuerdo que siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes, también se observan que el 20% están de acuerdo, asimismo el 13% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 33% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 13% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 18. *Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	2	13%
De acuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	27%
En desacuerdo	5	33%
Totalmente en desacuerdo	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia.

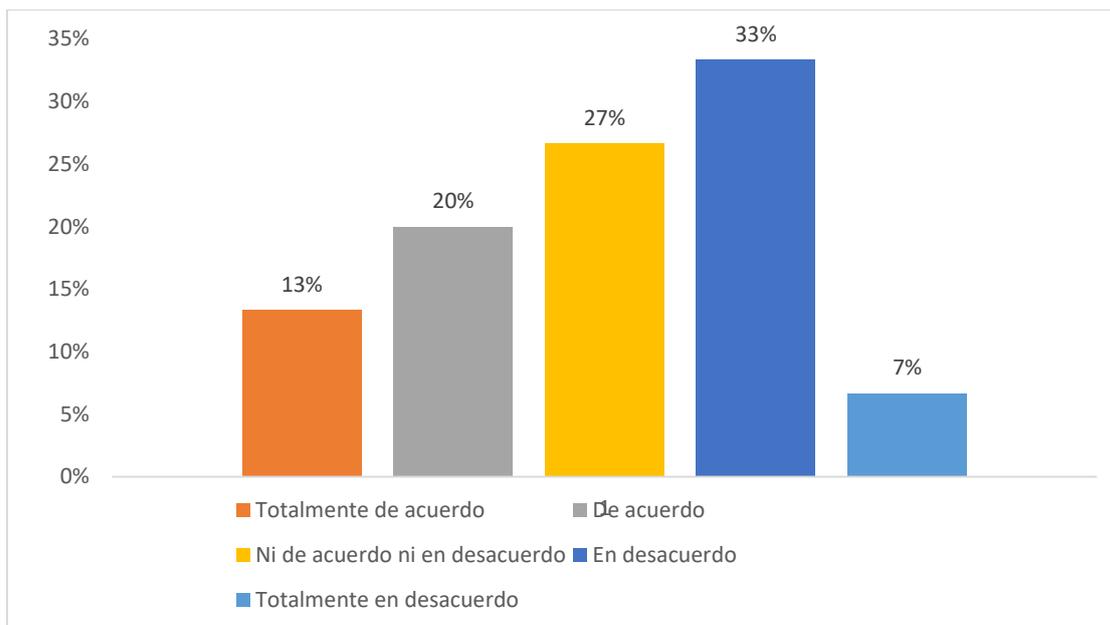


Figura 18. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.

Fuente: tabla 18- elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la figura 18, del total encuestados el 13% indican que están totalmente de acuerdo que las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización, también se observan que el 20% están de acuerdo, asimismo el 27% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 33% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 7% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 19. *Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	3	20%
De acuerdo	5	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
En desacuerdo	4	27%
Totalmente en desacuerdo	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 - elaboración propia.

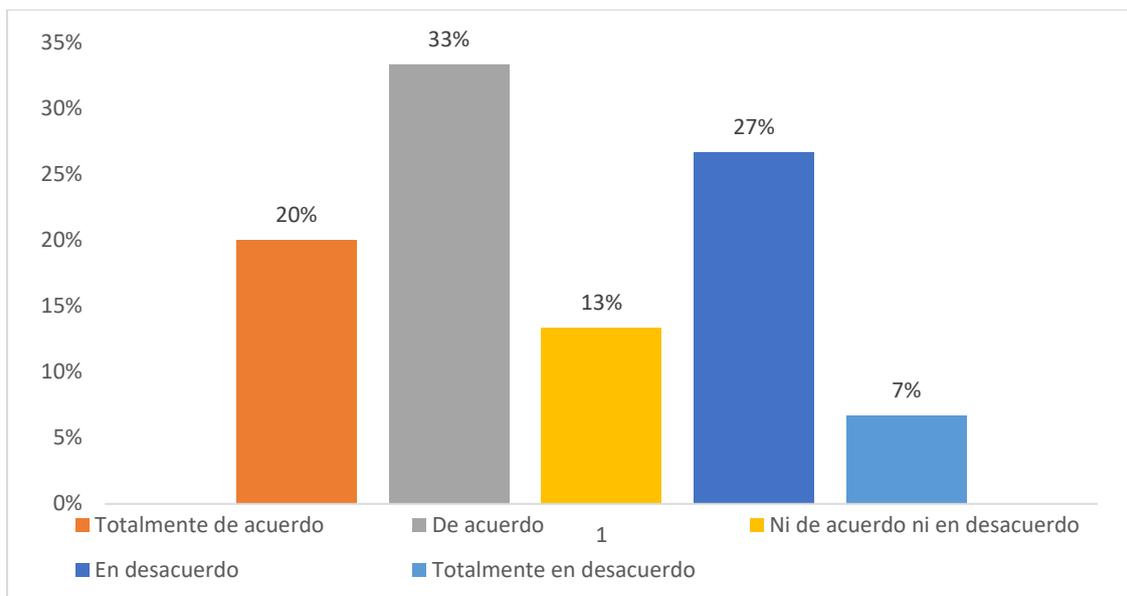


Figura 19. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.

Fuente: tabla 19- elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la figura 19, del total encuestados el 20% indican que están totalmente de acuerdo que sienten que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización, también se observan que el 33% están de acuerdo, asimismo el 13% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 7% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 20. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente de acuerdo	6	40%
De acuerdo	8	53%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa “Julio Ponce Antúñez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018- elaboración propia

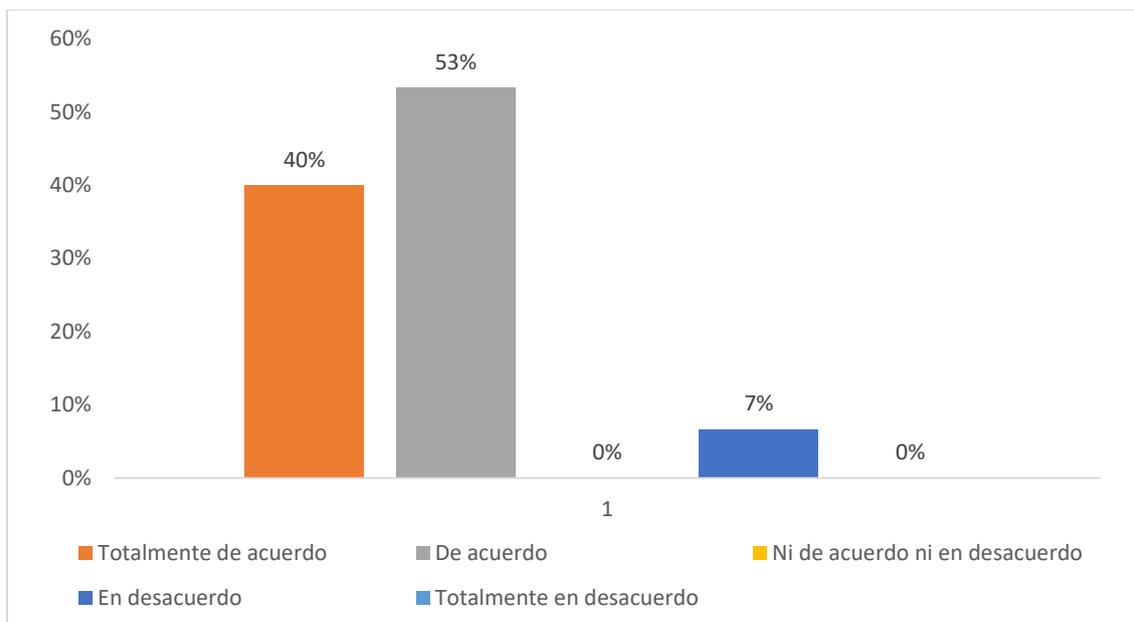


Figura 20. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses
Fuente: tabla 20- elaboración propia.

Interpretación:

Como se observa en la figura 20, del total encuestados el 40% indican que están totalmente de acuerdo que en organización cada cual se preocupa por sus propios intereses, también se observan que el 53% están de acuerdo, asimismo el 0% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% están en desacuerdo y finalmente se observa que el 0% están totalmente en desacuerdo.

IV. DISCUSIÓN

En la actualidad el liderazgo y el clima institucional es de mucha importancia en las organizaciones, debido a que este puede convertirse en una fortaleza que encamina a la organización hacia el éxito o en una debilidad que pueda frustrar el logro de los objetivos de la misma. Además, fue necesario determinar el clima institucional que existe actualmente en la institución y a su vez identificar los elementos que inciden tanto de forma positiva y negativa en dicho clima.

Según los resultados obtenidos durante el proceso de la investigación, en el cual se hizo uso de la técnica de la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario el cual permitió identificar el clima institucional para luego diseñar una propuesta, propuesta que ha sido validado por juicio de expertos el cual consideran que si

reúne los requisitos básicos; por tal razón se afirma la hipótesis general que señala que la propuesta de liderazgo mejorará el clima institucional en la IE “Julio Ponce Antúnez de Mayolo”, 2018.

En la investigación realizada se encontró ciertos factores negativos que perciben los trabajadores en la institución educativa, las cuales se detallan a continuación: el 60% (20%+40) consideran que en la organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades, el 53% (13%+40%) señalaron que en la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo, el 47% (20%+27%) indicaron que la organización no se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones, el 50% (33%+27%) manifestaron que los jefes no siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos, el 53% (20%+33%) sienten que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización, el 40% (33%+7%) indicaron que no se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, y finalmente el 93% (40%+53%) indican que en organización cada cual se preocupa por sus propios intereses, resultados que dan a entender que no hay un liderazgo por parte de los directivos de la institución conllevando a que exista un inadecuado clima institucional.

Los resultados descritos si guardan relación con los que sostienen los siguientes autores. Sinza & Rosero (2015) concluyen que las principales dificultades que se presentan en la empresa IPS Las Américas, se encuentra la ausencia de programas motivacionales de comunicación y de capacitación, por esta razón los colaboradores sienten el poco reconocimiento que la empresa ofrece por sus labor, participación y desarrollo de las actividades, Solorzano (2015) concluye que la dignidad y el respeto mutuo entre colaboradores no se encuentran estable debido a que surgen problemas interpersonales, ahora bien entre personal y directivos este aspecto parece encontrarse estable. El trabajo en equipo de los colaboradores es deficiente posiblemente porque el ambiente de amistad, la cooperación y el apoyo entre compañeros de trabajo también lo es. Asimismo, la motivación laboral, es deficiente respecto a recompensas y reconocimientos, capacitación y desarrollo, desafío y responsabilidad, la convivencia entre compañeros de trabajo es nula o esporádica. También, Cordova (2015) concluye

que el ambiente de trabajo que enfrentan los docentes de la IE, hace eco de un deteriorado clima laboral manifestado en limitaciones que, por un lado, enfrentan las relaciones funcionales y las relaciones interpersonales al prevalecer las actitudes negativas; y de otro lado problemas en el flujo de la información, la información disponible, y la fluidez y claridad de los mensajes. Finalmente, Santillán (2015) concluye. Los trabajadores de la Municipalidad San Juan de la Frontera de los Chachapoyas no se sienten satisfechos con el Clima Organizacional que existe dentro de la institución. Las ideas del personal en las posiciones bajas en la jerarquía no son escuchadas y tomadas en cuenta, por lo tanto, los trabajadores sienten que sus esfuerzos no son lo suficientemente reconocidos. Las opiniones de la mayoría de los colaboradores no son tomadas en cuenta para la toma de decisiones, sino que el poder está centrado solo en un grupo de personas.

Según el diagnóstico realizado, la presente investigación realiza una propuesta de liderazgo para mejorar el clima institucional en la IE “Julio Ponce Antúnez de Mayolo”, 2018, el cual guarda relación con Valverde (2017) en la que concluye que la ausencia clara de liderazgo en la empresa Performance Tire S.A.C, afecta el clima laboral de la misma. Por lo que se construyó una propuesta que incluyó talleres vivenciales de formación en liderazgo y coaching empresarial, para su posterior ejecución. Dicha propuesta consistió en acompañar, instruir y entrenar al colaborador con el objetivo de desarrollar en ellos habilidades específicas, conciencia al cambio, conductas de compromiso y se reconozcan y fortalezcan los estilos de liderazgo, los cuales están compuestos por módulos encaminados a mejorar el clima organizacional de esta pyme. El buen funcionamiento de una institución educativa depende del clima institucional que se vive es por ello con la presente propuesta se tratara de mejorar las falencias encontradas durante el proceso de investigación.

V. CONCLUSIONES

Después de haber realizado el diagnóstico a través de la aplicación del cuestionario de (Litwin & Stringer, 1968) respecto a cada dimensión del clima institucional que se vive en la institución educativa se concluye en lo siguiente:

Los factores que están conllevando al deterioro del clima institucional en la institución educativa "Julio Ponce Antúnez de Mayolo" CP-San Cristóbal-Distrito-Cajaruro-Provincia de Utcubamba, 2018 son que los individuos no toman responsabilidades, existe carencia de designación de tareas, excesivos tramites, no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo, no hay un clima de trabajo agradable y sin tensiones, los jefes no siempre buscan estimular las discusiones abiertas, no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización, los colaboradores no se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, y finalmente en la organización cada cual se preocupa por sus propios intereses, resultados que dan a entender que no hay un liderazgo por parte de los directivos de la institución conllevando a que exista un inadecuado clima institucional.

En base al diagnóstico realizado, se ha podido identificar las teorías que sustentan el diseño de la propuesta de liderazgo para la mejora del clima institucional, en la cual se ha considerado la teoría de liderazgo transformacional basándose en sus cuatro dimensiones, de las cuales se ha creído por conveniente establecer acciones de liderazgo que coadyuven a mejorar el clima institucional y así lograr un óptimo grado de satisfacción laboral entre los trabajadores de la organización.

La propuesta fue validada por juicio de tres expertos; por lo que se concluye que la indicada cumple los componentes básicos de liderazgo transformacional para la mejora del clima institucional.

La presente investigación ha permitido desarrollar los conocimientos aprendidos durante la formación académica de la Maestría en Gestión Pública, debido a que en los últimos tiempos la ciencia y la tecnología ha permitido que el ser humano este en constante preparación para enfrentar los retos y desafíos del mundo globalizado.

VI. RECOMENDACIONES

De acuerdo al estudio realizado se recomienda a la institución educativa Julio Ponce Antúnez de Mayolo” CP-San Cristóbal-Distrito-Cajaruro-Provincia de Utcubamba ejecutar la propuesta de modo que se permita su plena validación desde un punto de vista práctico para la mejora del clima institucional en tiempos determinados.

Se sugiere a la institución observar constantemente nuevas oportunidades de mejora de liderazgo y clima institucional para que los colaboradores se sientan motivados para el logro de objetivos.

Que el estudio realizado sea aplicado en otras instituciones educativas de la Educación Básica Regular, porque permite identificar los aspectos que deben tenerse en cuenta, sobre el liderazgo que vienen ejerciendo y el clima organizacional que se vive, de tal manera, que ayude a la mejora continua de las Instituciones Educativas.

Seguir realizando investigaciones sobre estilos de liderazgo que ayude a mejorar el clima institucional, abordando otras dimensiones, debido a que sería importante que a partir de otros estudios se logre tener una perspectiva más completa, a partir de la diversidad de dimensiones que proponen diversos autores.

VII. PROPUESTA

Propuesta de liderazgo

Título: Propuesta de Liderazgo para la mejora del clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018

La propuesta de liderazgo comprende lo siguiente:

1. Marco teórico
2. Antecedentes
3. Marco normativo
4. Estructura de la propuesta

Formulación de la propuesta

1. Marco teórico

Bases teóricas que fundamentan a la propuesta de liderazgo para la mejora del clima institucional.

Enfoque de rasgos.

Retamal (2009) señala. Los estudios de liderazgo entre los años 1920 y 1950 se focalizaron en la búsqueda de los rasgos de personalidad que diferenciaban a los buenos líderes. Dado que los rasgos de personalidad son poco modificables en la adultez, bajo este enfoque los líderes nacen, no se hacen. Teorías como la del ‘Gran Hombre’ surgen en esta época, sin embargo, dada la gran diversidad de resultados encontrados no fue posible determinar un set único de rasgos que fuera propio de los buenos líderes. Se determinó por tanto que este enfoque era confuso y poco concluyente para explicar el liderazgo (p.16)

Enfoque conductual

Retamal (2009) considera. De gran auge entre los años 1950 y 1960, esta escuela se centra en el análisis de las conductas y comportamientos de los líderes y su relación con un liderazgo efectivo o exitoso. Este enfoque plantea que las capacidades necesarias para ser un buen líder pueden ser aprendidas y por lo tanto, a diferencia del enfoque anterior, los líderes se hacen, no nacen. (p.16)

Teoría de las Relaciones Humanas.

Retamal (2009) refiere. Este movimiento surgió en Estados Unidos en los años 20, en parte como una forma de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Fue Elton Mayo, psicólogo y sociólogo de origen australiano, quien postuló que encontrar el mejor método tecnológico o científico no era suficiente, sino que atención debe ponerse también a las relaciones humanas . (p.59)

Retamal (2009) señala. A través de una serie de experimentos llevados a cabo en la planta Hawthorne de la Compañía Western Electric en Chicago (Efectos de la iluminación, Sala de pruebas de armado de arnés, Programa de entrevistas, Sala de observación en montaje de bobinados), Elton Mayo y Fritz Roethlisberger concluyeron

- El trabajo es una actividad de grupo. Los trabajadores responden a la administración como miembros de un grupo informal, no como individuos
- La efectividad y las actitudes del trabajador están condicionados por aspectos sociales internos y externos
- Para aumentar productividad es más importante el reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo que las condiciones físicas
- Las quejas sobre el trabajo no son siempre objetivas, a veces se relacionan con la persona. (p.59)

Retamal (2009) refiere. Así, el Movimiento de Relaciones Humanas cambió el foco desde la tarea (output) hacia las relaciones (personas). Un líder por tanto bajo este enfoque debiese ser capaz de identificar, entender y gestionar las necesidades humanas en el trabajo. Este postulado se convirtió en la base para futuras investigaciones y teorías sobre liderazgo,

permitiendo importantes avances por ejemplo en el campo de la motivación. (p.59)

Retamal (2009) refiere. La escuela de las relaciones humanas ha sido criticada desde múltiples perspectivas. Quizá la crítica más importante sea el hecho de que haya pretendido solucionar todos los problemas organizacionales prestando únicamente atención al individuo en el grupo, sin acabar de entrar a considerar la organización en su conjunto. Por otra parte, al afirmar que el conflicto puede resolverse mejorando únicamente las relaciones humanas y la comunicación dentro de la planta, se olvida la consideración del conflicto en su dimensión estructural de lucha por el poder o confrontación de intereses perfectamente establecidos y conocidos por otra parte. (pp.59-60)

Teorías de Comportamiento

Retamal (2009) refiere. Durante la década de los '50 y '60, los estudios sobre liderazgo se centraron en analizar el comportamiento de grupos. La hipótesis que se planteó fue que los líderes se hacen, no nacen. Así, las teorías de comportamiento dejaron atrás la búsqueda de rasgos de personalidad y se enfocaron en identificar y evaluar los liderazgos exitosos con las conductas y comportamientos de esos líderes. Este enfoque plantea que las capacidades necesarias para ser un buen líder pueden ser aprendidas y por lo tanto, a diferencia de la Teoría de los Rasgos de Personalidad que centraba los esfuerzos en la selección de trabajadores con potencial de líder, las teorías de comportamientos se centran en el desarrollo de las personas al interior de una organización (p.60)

Liderazgo Participativo

Méndez (2009) refiere. Esta teoría envuelve una decisión de llevar a cabo mejoras y progresos comprendiendo los puntos expuestos por quienes tienen que tomar y ejecutar las decisiones. La teoría sostiene que la gente está más comprometida con las acciones si se les toma en cuenta y se

ven y sienten incorporados en los aspectos relevantes de las decisiones a tomar.

Méndez (2009) señala. El personal es menos competitivo y pasa a adoptar una actitud colaborativa cuando ellos están trabajando sobre metas conjuntas. Cuando la gente toma decisiones en forma conjunta, el compromiso social de uno es mayor y por lo tanto, incrementa su responsabilidad con la decisión que se tome. Algunas personas deciden conjuntamente, lo cual los lleva a tomar mejores decisiones que si las toman en forma individual.

Figuerola (2011) define. Este tipo de liderazgo está basado en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender si no. Se denomina así porque la "transacción" sería lo que la organización le paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento. La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad como podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas.

Liderazgo Transformacional

Figuerola (2011) define. Este tipo de liderazgo es completamente opuesto al Transaccional y opera con la base de cambiar la motivación regular basada solamente en la recompensa para llevarla al compromiso con las metas, las personas y la organización.

Figuerola (2011) define. Un líder transformacional no centra su atención solamente en la maximización del desempeño del individuo, sino que pone foco en la responsabilidad del integrante del grupo por su propio desarrollo personal, que como consecuencia trae un aumento en el desempeño del cumplimiento de los objetivos de la organización.

El liderazgo en la educación

En el aspecto educativo, más que una autoridad con poder legal encarnada en el Director de una institución educativa, de una Unidad de Gestión Educativa Local, de una Dirección Regional de Educación o del propio Ministerio de Educación, lo que se requiere es de líderes transformacionales y/o líderes pedagógicos para conseguir metas comunes en el sistema educativo.

En base a lo antes indicado, Manes (2011) manifiesta. En las instituciones educativas el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los alumnos. En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa (p. 57).

Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer

La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Clima institucional

Muñoz & Fernandez (1989) definen. “Es el conjunto de aspectos psicosociales de una institución educativa, determinado por todos aquellos elementos estructurales, propios y funcionales de la organización que contienen una peculiar cualidad condicionante, a su vez, de sus productos educativos”

Chiavenato (2011) el clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional: es decir, a los aspectos de la organización que

llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez. Este último influye en el primero. (p.50)

Liderazgo transformacional

El estilo de liderazgo transformacional, es visto por muchos investigadores dedicados al tema de liderazgo en organizaciones de toda índole como el liderazgo del futuro; el mismo que está concebido para lograr una verdadera transformación en las instituciones educativas; este líder de estilo transformacional está concebido como el líder que aprenden, que cambian y que se adaptan permanentemente, mediante la mejora continua de sus procesos, es decir es un líder capaz de transformar la institución educativa y sus prácticas. (Álvarez, 2010)

Bass (1994) define que el liderazgo transformacional se visualiza cuando el líder estimula los intereses de sus docentes para que estos vean su labor bajo nuevas perspectivas; cuando desarrolla conciencia de una visión de equipo y cuando genera altos niveles de habilidad y potencial; finalmente cuando motiva a ver detrás de sus propios intereses, los intereses que puedan beneficiar al grupo. Así mismo, el director que ejerce el liderazgo transformacional motiva a sus docentes a ir más allá de los límites que ellos creían imposibles superar.

Jiménez (2014), señala que el liderazgo transformacional busca motivar, llevar a los docentes más allá de sus propias pretensiones; orientándolos hacia el logro de un propósito común; es decir, liderazgo transformacional desarrolla a los docentes, tanto en su plano personal y profesional, a través de un clima organizacional adecuado, el mismo que les ofrece, estimulación intelectual, atención individualizada de las necesidades personales y profesionales, motivación y tolerancia.

Dimensiones del Liderazgo Transformacional

Influencia Idealizada

Esta dimensión llamada también carisma, es el nivel más alto del liderazgo transformacional, se observa cuando el líder se convierte en ejemplo o modelo de conducta para sus seguidores y estos desean imitarlo. El líder es digno de respeto y de confianza. Este respeto es ganado por el líder cuando entre otras actitudes, coloca los intereses de sus seguidores o de la organización por encima de los propios, cuando demuestra altos niveles de conducta ética y moral y hace uso del poder sólo cuando la situación lo amerita. (Gorrochotegui, 1977)

Esto está referido al prestigio que el líder transformacional tiene ganado por su correcta y acertada manera de actuar. Este prestigio le otorga al líder director respeto y autoridad, dos aspectos fundamentales que le permiten transmitir confianza y seguridad a sus docentes. (Álvarez, 2010)

Consideración Individualizada

Según esta dimensión los líderes transformacionales prestan la atención necesaria a las necesidades individuales de sus seguidores, actuando como mentor para la superación de las mismas. El líder crea oportunidades de un nuevo aprendizaje en un clima de apoyo, además reconoce las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos demostrando aceptación. La interacción con los seguidores es personalizada. (Gorrochotegui, 1997)

Esta dimensión indica que la relación y comunicación existente entre el líder director y los docentes se realiza de manera personalizada, teniendo siempre en consideración los intereses personales de cada docente, los que el director intentará encajar con los objetivos y la visión de la institución educativa. (Álvarez, 2010)

Estimulación Intelectual

Esta dimensión describe a un líder transformacional que estimula a sus seguidores para esforzarse, adquirir habilidades intelectuales, ser

innovadores y creativos a través del cuestionamiento a su labor, este cuestionamiento puede ser a nivel individual y a nivel de grupo; el mismo que permitirá hallar nuevos caminos a viejas situaciones. (Gorrochotegui, 1997).

Asimismo, se refiere a la formación permanente de los docentes, esta preparación continua les permitirá su crecimiento personal; además la aplicación de las nuevas tecnologías a su trabajo pedagógico; de esta manera el docente se desenvuelve a la par de los avances tecnológicos. Así también el director es el primero que dedica tiempo a formarse continuamente, esta preparación le dará prestigio y autoridad para asesorar, orientar, acompañar y monitorear tanto el desempeño en aula como en la planificación de sus actividades (Álvarez, 2010).

Motivación por Inspiración

Esta dimensión está referida al sentimiento que el líder causa en sus seguidores, el mismo que los inspira y motiva, proporcionándoles sentido y reto en su trabajo. Se puede ver un equipo motivado en donde el optimismo y entusiasmo por el futuro son expresados, existiendo entre líder y seguidores una comunicación estrecha, los mismos que muestran su compromiso con las metas y visión de la organización. (Gorrochotegui, 1977)

La motivación inspiracional es la conducta del líder que proporciona el significado y los objetivos del trabajo. Estos líderes motivan e inspiran a su equipo de docentes, dando a conocer lo que es necesario hacer e inspirándolos para llegar al objetivo con la realización de su trabajo y clarificando las metas. El líder director logra implicar a los docentes convirtiendo a las situaciones en atractivas, desafiándolos con metas altas y el trabajo en equipo. (Álvarez, 2010)

Ventajas de este estilo de liderazgo

¿Cuál es el impacto de este tipo de liderazgo? Cuando el líder consigue poner en práctica estas cuatro características, se producen los siguientes beneficios:

- **Implicación.** Los empleados sienten que sus motivaciones son satisfechas, por lo que se muestran más implicados con su trabajo.
- **Capacitación.** Puesto que este tipo de líderes tratan de exprimir al máximo el talento de cada profesional, lo que tiene su reflejo en el desarrollo y capacitación de la plantilla.
- **Empoderamiento.** Los líderes transformacionales conceden autonomía a los empleados para que desarrollen su potencial, otorgándoles altas dosis de empoderamiento.
- **Innovación.** Un personal más capacitado y con suficiente autonomía propicia un trabajo más creativo e innovador.
- **Identidad corporativa.** El objetivo del liderazgo transformacional es conseguir que las metas de la compañía sean también las de los trabajadores, lo que refuerza el sentimiento de pertenencia y la identidad corporativa de la empresa.
- **Fidelidad.** Esta sólida vinculación entre compañía y empleado conlleva que las tasas de rotación de personal y de absentismo laboral se reduzcan notablemente.
- **Productividad.** En el mismo sentido, la satisfacción laboral que experimentan los profesionales dirigidos por líderes de este tipo les permite ser más productivos en sus puestos.

- **Rentabilidad.** Como consecuencia de todo lo anterior, los resultados de las organizaciones mejorarán, incrementando la rentabilidad.

2. Antecedentes

Valverde (2017) en su tesis denominada. "Propuesta de talleres de formación en liderazgo para mejorar el clima laboral en una pyme de Lima, 2017" (p.1). Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Nobert Wiener. También:

Valverde (2017) concluye. La ausencia clara de liderazgo en la empresa Performance Tire S.A.C, afecta el clima laboral de la misma. Por lo que se construyó una propuesta que incluyó talleres vivenciales de formación en liderazgo y coaching empresarial, para su posterior ejecución. Dicha propuesta consistió en acompañar, instruir y entrenar al colaborador con el objetivo de desarrollar en ellos habilidades específicas, conciencia al cambio, conductas de compromiso y se reconozcan y fortalezcan los estilos de liderazgo, los cuales están compuestos por módulos encaminados a mejorar el clima organizacional de esta pyme. (pp. 157-158)

3. Marco normativo

Constitución política del Perú.

Según el título I, capítulo I y numeral 1 y 2 de la Constitución Política del Perú de 1993, señala que toda persona tiene derecho A la vida, a su identidad, a su integridad moral, psíquica y física y a su libre desarrollo y bienestar. El concebido es sujeto de derecho en todo cuanto le favorece. También la persona tiene derecho a la igualdad ante la ley. Nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole.

El artículo 24 de la Constitución Política del Perú de 1993 todo trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual. El pago de la

remuneración y de los beneficios sociales del trabajador tiene prioridad sobre cualquiera otra obligación del empleador.

Ley general de educación ley N° 28044

Según el artículo 2° de la Ley General de Educación Ley N° 28044 señala que la educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad.

Según el artículo 3° de la Ley General de Educación Ley N° 28044 señala que la educación es un derecho fundamental de la persona y de la sociedad. El Estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos y la universalización de la Educación Básica.

La sociedad tiene la responsabilidad de contribuir a la educación y el derecho a participar en su desarrollo.

Según el artículo 21° literal “a”, “b”, “h”, “i” de la Ley General de Educación Ley N° 28044 señala:

- a) Ejercer un rol normativo, promotor, compensador, concertador, articulador, garante, planificador, regulador y financiador de la educación nacional.
- b) Proveer y administrar servicios educativos públicos gratuitos y de calidad para garantizar el acceso universal a la Educación Básica y una oferta educativa equitativa en todo el sistema.

h) Ejercer y promover un proceso permanente de supervisión y evaluación de la calidad y equidad en la educación.

i) Informar y rendir cuentas, ante los usuarios y la población, respecto a la situación y el cumplimiento de los objetivos y metas de la educación. El artículo 83 del título VI de la ley General de Educación Ley N° 28044 señala que el financiamiento de la educación comprende los recursos financieros destinados a obtener y contar con los recursos humanos, materiales, tecnológicos y servicios necesarios para satisfacer las necesidades educativas de la población, haciendo cada vez más eficiente y equitativa su distribución y utilización. Anualmente, el Estado destina no menos del 6% del Producto Bruto Interno a la educación estatal. La inversión por alumno se incrementa a precios constantes.

4. Estructura de la propuesta

4.1. Objetivos para el desarrollo de la propuesta de liderazgo

La presente propuesta de liderazgo tiene como objetivos siguientes

Objetivo General

Establecer acciones de liderazgo que ayuden al mejoramiento y sostenimiento de un clima institucional satisfactorio en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” CP-San Cristóbal-Distrito-Cajaruro-Provincia de Utcubamba, 2018., para el adecuado desempeño de sus labores.

Objetivos específicos

- a) Esquematizar la propuesta que contribuya al mejoramiento de los componentes que ostentaron resultados negativos en el clima institucional, según el análisis realizado.

- b) Contribuir al aumento de la eficiencia en la ejecución de las actividades laborales de la institución educativa.

4.2. Justificación

La elaboración de la propuesta de liderazgo se justifica porque en la actualidad las instituciones carecen de liderazgo, considerándose este factor como un elemento fundamental que toda persona debe tener para dirigir una institución, en especial la institución enmarcada, debido a las falencias encontradas durante el diagnóstico del estudio; es por tal razón, que se elabora una propuesta para mejorar el clima institucional, para que de esta manera ayude contribuir al desarrollo de una educación de calidad que caracterizan a cada institución educativa.

Un líder para cumplir su labor con eficacia necesita organizar su trabajo, planificar sus actividades y realizarlas sin descuidar un aspecto por atender otro. Debe cuidar que el personal de su dirección trabaje en armonía, evitando la imposición de órdenes

4.3. Diagnóstico del problema

Para elaborar la estructura de la propuesta de liderazgo se tuvo que realizar un diagnóstico del clima institucional bajo la percepción de los trabajadores de la institución.

Esta fase permitió diagnosticar el clima institucional que se vive en la en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018 en donde existen falencias que afectan a la institución, falencias que se suman a la falta de liderazgo.

4.4. Diseño de acciones de liderazgo para mejorar el clima institucional

En la actualidad el liderazgo es un elemento fundamental en el ámbito laboral, por lo tanto, en el logro de los objetivos de la institución. Por lo que se hace inevitable contar con un liderazgo sano que ayude a animar relaciones de amistad y un clima de respeto, reducción de conflictos, trabajo en equipo, una mayor producción, motivación y satisfacción en el ambiente laboral.

Según las teorías existentes y el diagnóstico realizado nace la necesidad de elaborar acciones de liderazgo, cuya diligencia permita mejorar el ambiente institucional y así elevar la eficiencia de los colaboradores, para que estos se sientan motivados y satisfechos con su trabajo.

En base a las dimensiones de la teoría de liderazgo transformacional se plantean acciones para mejorar el clima institucional, de tal manera que ayuden a lograr los objetivos institucionales propuestos.

Influencia idealizada

Esta dimensión refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder.

- Involucrar al personal para dar a conocer cuáles son los valores y principios más importantes que rige la institución educativa
- .
- Involucrar al personal para trabajar en equipo.

- Trabajar más allá del propio interés por el bien del grupo de trabajo y de la institución.

- Se debe considerar aspectos morales y éticos en las decisiones que se toman en la institución.

- Demostrar un sentido de autoridad y confianza.
- Enfatizar la importancia de una misión común para el bien de la institución.
- Fomentar la articulación de las actividades individuales de aula con la visión colectiva de la institución.
- Involucrar a la comunidad estudiantil a elaborar afiches y murales académicos.
- Involucrar a las familias y a la comunidad en las decisiones que se toman para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.

Motivación inspiracional

En la inspiración motivacional el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además, se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores.

- Hablar de forma optimista sobre el futuro de la institución.
- Hablar entusiastamente acerca de las necesidades que deben ser satisfechas.
- Presentar una convincente visión de futuro.
- Expresar confianza en que las metas serán cumplidas.
- Hacer que el personal se entusiasme con su trabajo.
- Realizar reconocimientos de la institución al inicio y al final de la jornada.
- Contribuir a desarrollar en el personal un sentido de pertenencia e identidad con la institución.

Estimulación intelectual

Considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema.

Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución.

- Proporcionar formas nuevas para intentar solucionar los problemas.
- Hacer ver al personal los problemas desde muy distintos ángulos.
- Hacer que el personal de la institución se involucre en la formulación y/o modificación en el Proyecto Educativo Institucional.
- Respetar las posturas de los profesores siempre que sean justas y coherentes con el Proyecto Educativo Institucional.
- Impulsar la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos de la institución.

Consideración individualizada

En la cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada seguidor.

- Dedicar tiempo para enseñar y capacitar al equipo de profesores.
- Tratar a los demás individuos más que como miembro del equipo de trabajo.
- Considerar que el personal tiene necesidades y habilidades diferentes.
- Ayudar a los demás a mejorar sus capacidades en sus diferentes dimensiones.
- Ser tolerante con los errores o defectos del personal de la institución.

- Informar a los/as profesores/as sobre los talleres, seminarios y conferencias y animarlos a participar.
- Desarrollar talleres sobre habilidades sociales para docentes y estudiantes.
- Informar mediante comunicaciones escritas, orales al profesorado y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances de la institución.
- Entablar charlas con los estudiantes en el aula de clase sobre temas académicos, las relaciones que deben tener entre ellos, con los profesores y con el espacio físico de la institución.
- Delegar responsabilidades sin interferir después en su desarrollo.
- Realizar la asignación de profesores (as) a los cursos y asignaturas teniendo en consideración criterios académicos y pedagógicos.
- Fomentar la cordialidad y lealtad entre colegas de trabajo
- Continuar con talleres de sensibilización de relaciones intersubjetivas.

Adicionalmente, en base al diagnóstico realizado sobre clima institucional se propone que el personal directivo debe mejorar y realizar lo siguiente

Mejorar el componente estructura

El componente estructura se refiere a la percepción que tienen los colaboradores acerca de las tareas, procesos, trámites y otras restricciones a que se ven enfrentados en la ejecución de su labor. Por lo tanto, la importancia de este componente reside en obtener procedimientos ágiles y reglas apropiadas que no formen obstáculos en la realización de la actividad laboral, sino alcanzar que las actividades se ejecuten de manera eficiente y eficaz.

Debido a lo descrito se plantean las acciones siguientes para mejorar el componente estructura:

- Establecer políticas y lineamientos que sirvan como pautas de acción a los colaboradores para ejecutar su trabajo de una excelente manera.
- Mejorar los documentos de gestión en especial el manual de perfiles de puestos para que los colaboradores tengan un mejor conocimiento de las labores que desempeñan y conozcan a quien concurrir cuando se presentan problemas.
- Realizar un estudio entre el personal de la institución con la finalidad de determinar de manera específica los procedimientos o tramites que los colaboradores piensan que obstaculizan la ejecución de sus labores.

Asimismo, con la finalidad de que los colaboradores desarrollen sus labores de manera más eficiente y eficaz y en un menor tiempo, se debe suministrar a los empleados la logística necesaria como: papel, lapiceros, calculadoras, equipos celulares, portafolios y cualquier otro instrumento necesario para que ellos puedan desempeñarse de manera adecuada en el marco de sus funciones.

Mejorar el componente responsabilidad y recompensa.

Con las siguientes acciones, se pretende que los colaboradores posean una mayor independencia en la toma de decisiones concernientes a su labor, y que conozcan con mayor claridad cuáles son sus ocupaciones y cuál es su importancia dentro de la institución.

La recompensa es un elemento importante en la motivación el cual es una fuerza impulsora de la conducta humana, por tal razón, es ineludible que los colaboradores estén motivados en su labor y que la actividad de trabajo no se convierta en una acción opresora, sino en un medio que provoque satisfacción. Debido a lo descrito anteriormente se proponen las estrategias siguientes para mejorar el componente responsabilidad y recompensa.

- Otorgarles a los colaboradores más puntuales durante el año un reconocimiento para incentivarlos a llegar siempre puntual a ejercer su labor.

- Darle más participación a los colaboradores en la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo para que dichos trabajadores se sientan autorrealizados al momento de llevarlo a cabo.
- Realizar capacitaciones a los colaboradores de la institución sobre los diferentes mecanismos que existen para administrar el tiempo.
- Verificar constantemente la distribución de las actividades laborales en cada colaborador para que no recaiga la responsabilidad del trabajo en pocas personas.

Todo lo antes descrito ayudará a fortalecer en los colaboradores el sentimiento de ser su propio jefe

Mejorar el componente relaciones, cooperación, identidad y estándares.

Las relaciones interpersonales en la actividad laboral son muy importantes, porque a través de ellas el talento humano muestran su identidad, capacidad, destrezas, empatía, apoyo, aceptación, respeto recíproco, trabajo en equipo, etc., por lo tanto, se debe buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la institución en general y consecuentemente del rendimiento. Por lo tanto, se proponen estrategias para perfeccionar los componentes relaciones, cooperación, identidad y estándares:

- Brindar capacitaciones a los colaboradores para que obtengan habilidades y aptitudes y así fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortifique la relaciones y la cooperación con los compañeros de trabajo y así reducir la posibilidad de que se den conflictos.
- Celebrar los cumpleaños de cada trabajador para que ellos se sientan importantes y sepan que se preocupan por ellos.
- Capacitar al personal directivo sobre el trato y dirección que deben proporcionar a sus colaboradores para fortalecer la relación entre directivos y subordinados.

- Realizar diferentes actividades sociales como excursiones, cenas, celebraciones, etc. dirigidas al talento humano de la institución.

Lo antes descrito ayudará a una mayor unión del grupo de trabajo. Adicionalmente estas actividades sociales serán percibidas como una prestación que la institución facilita a sus trabajadores, lo cual ayudará a estimular el sentimiento de pertenencia de los colaboradores a la institución.

Mejorar el componente comunicación y conflictos

Con las acciones siguientes, se intenta que las dificultades que existan entre el personal de la institución sean del conocimiento de aquellas personas que puedan brindar una solución adecuada y que no persistan ocultos o se disimulen. Asimismo, lograr que exista una comunicación fluida entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución, para evitar los rumores y que se degenere el conflicto.

El componente comunicación comprende los aspectos referidos a la libertad que tiene el personal para expresar las percepciones acerca del ambiente de trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación existentes, a lo largo de toda la línea jerárquica, necesarios para el progreso normal de las actividades que realiza la institución.

El componente comunicación es muy fundamental en toda organización ya que ayuda a que la información fluya de forma efectiva, haciendo que las actividades se realicen eficientemente, con calidad, de tal manera que se tomen las decisiones adecuadas.

- Informar a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que el miembro directivo pretende poner en marcha.
- Informar de los logros alcanzados de manera oportuna para mantener la efectividad en el flujo de información.

- Designar una persona que se encargue de resolver los problemas que se originan entre los compañeros de trabajo para evitar que estos afecten la imagen y el prestigio de la institución.

4.5. Presupuesto general de la propuesta

El presupuesto total para financiar las actividades es de S/ 5,000.00.

El presupuesto antes indicado está sujeto a modificaciones por imprevistos que se puedan generar

4.6. Viabilidad de la propuesta

A fin de garantizar la viabilidad de la presente propuesta se dan a conocer lo siguiente:

Viabilidad institucional:

Propuesta de Liderazgo para la mejora del clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018, considerándose que el plan de liderazgo contiene componentes esenciales para mejorar el clima institucional.

Viabilidad económica

La dotación de recursos económicos es importante para poner en marcha la propuesta; es decir incluir en el presupuesto de la institución con el fin de destinar los recursos necesarios para poner en marcha la propuesta.

Viabilidad técnica operativa

La propuesta ha sido estructurada en base a un marco teórico y normativo, el cual contiene componentes esenciales básicos para mejorar el clima institucional; es decir se tuvo que realizar un diagnóstico sobre la situación actual que se vive en la institución, fase que permitió identificar las falencias que tiene la institución. El talento humano es un factor más importante para llevar a cabo las estrategias de liderazgo propuestas y así lograr un mejor clima institucional.

Viabilidad normativa

La propuesta tiene como base las normas de educación según el ordenamiento jurídico nacional como es: Constitución política del Perú.

VIII. REFERENCIAS

- Alegre, A. (2015). *Liderazgo orientado a las personas y clima organizacional en la institución educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho – 2015*. Tesis postgrado, Universidad César Vallejo, San Juan de Lurigancho. Recuperado el 18 de Octubre de 2018, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5067/Alegre_HAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido- Buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Kluwer, España.
- Anaya , L. D., & Paredes, J. M. (2015). *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano*. Tesis pregrado, Lima. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Angulo, J. J. (2016). *El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional*. Tesis postgrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, Esmeraldas. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/963/1/ANGULO%20BOLANOS%20%20JOHN%20JACKSON.pdf>
- Aragón, S. D. (Octubre de 2013). Modelo para evaluar el clima organizacional de innovación desde la perspectiva de grupos de trabajo. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de <http://www.chi.itesm.mx/investigacion/wp-content/uploads/2013/11/HUM12.pdf>
- Bass, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through leadership*. New York, Estados Unidos: Sage Publications.
- Bergeron, J. L. (1983). Los aspectos humanos de la organización. 15-20.
- Bernardo, F. J. (2011). *Puede influir el clima laboral en la productividad*. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a Teoría Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: MC GRW HILL Education. Obtenido de https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_recursos_humanos_9na_e.pdf
- Contreras, D. M., & Jiménez, L. F. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Tesis postgrado, Universidad del Rosario, Bogotá. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9>
- Contreras, S. M. (2015). *Propuesta de mejora de clima laboral en una institución de educación superior*. Tesis pregrado, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado el 15 de

Octubre de 2018, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Contreras-Saida.pdf>

- Cordova, H. E. (2015). *Estrategia de liderazgo sustentado en la teoría de Frederick Herzberg, Thomas Y Velthouse, Litwin y Stringer para mejorar el clima laboral de la institución educativa n° 15135 del Caserío las Lomas, Pacaipampa, Ayabaca, año 2014*. Tesis postgrado, Universidad Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1485/BC-TES-TMP-322.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- El Comercio. (06 de Septiembre de 2018). Productividad de colaboradores cae hasta 20% por mal clima laboral. *Diario el Comercio*. Recuperado el 31 de Octubre de 2018, de <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/productividad-colaboradores-cae-20-mal-clima-laboral-nndc-noticia-554686>
- Figuerola, N. (2011). *Liderazgo Transaccional y Transformacional*. Recuperado el 31 de Octubre de 2018, de Wordpress.com: <https://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>
- Gorrochotegui, A. (1977). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Madrid, España.
- Hagai, J. (1992). Liderazgo que perdura en un mundo que cambia. *Mundo Hispano*, 19-24.
- Hernández, R., Fernández, C. F., & Baptista, M. d. (2014). *Metología de la investigación*. México, México: McGRAW-HILL. Recuperado el 02 de Noviembre de 2018
- Legua, J. S. (2018). *Propuesta para la mejora del clima organizacional según la teoría de Litwin y Stringer en el PS. Fraternidad Niño Jesús, distrito de Ate, 2018*. Tesis pregrado, Universidad Peruana Unión, Ate. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1370/Jennifer_Tesis_Titulo_2_018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Manes, J. M. (2011). *Gestión estratégica para instituciones educativas Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional* (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granicia S.A.
- Méndez, J. L. (2017). *Implementación de un plan de acción para la mejora del clima laboral en un Banco*. Tesis pregrado, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Recuperado el 15 de Octubre de 2018, de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/9379/M%C3%89NDEZ%20PALACIOS%2c%20JOSE%20LUIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Méndez, R. (1 de Octubre de 2009). *Teoría del Liderazgo Participativo*. Obtenido de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-participativo.html>
- Ministerio de Educación. (2013). *Rutas de aprendizaje: Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo_general_gestion_de_aprendizajes.pdf

- Muñoz, A., & Fernandez, M. (1989). *Concepto de clima institucional*. Dirección y Administración. Obtenido de Apuntes de educación.
- Muñoz, C. (2015). *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis* (Tercera ed.). México, México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana .
- Muñoz, W. (2014). *El Liderazgo del Director en las Instituciones Educativas*. Obtenido de FORUM Creatividad & Desarrollo: <https://sites.google.com/site/cursosdeforum/el-liderazgo-del-director-en-las-instituciones-educativas>
- Ñaupas , H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2013). *Metodología de la Investigación Científica y Elaboración de Tesis* (Tercera ed.). Lima, Perú: Centro de producción Editorial e Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 03 de noviembre de 2018
- Pino, D. M., & Rodriguez, F. (2013). *Propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la institución educativa Gabriel García Márquez, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali*. Tesis pregrado, Universidad del Valle, Santiago de Cali. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10059/1/CB-0494356.pdf>
- Porter, L., Lawler III, Eowarq, E., & Hackman, R. J. (1975). *Behavior in Organizations*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Ramos, J. N. (2017). INFLUENCIA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA. *Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/02/influencia.html>
- Retamal, M. S. (2009). *Propuesta de implementación de un modelo de liderazgo en una compañía minera global*. Tesis postgrado, Universidad de Chile, Santiago.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (Octava ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Santillan, J. B. (2016). *Satisfacción laboral y desempeño de los colaboradores de la Institución Educativa Cristobal Benque de Colcamar 2016*. Tesis postgrado, Universidad César Vallejo, Chiclayo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16536/santillan_cj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Santillán, R. M. (2015). *Clima organizacional y nivel de satisfacción en la Municipalidad Provincial San Juan de la frontera de los Chachapoyas, Región Amazonas – 2015*. Tesis pregrado, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas. Recuperado el 31 de Octubre de 2018, de <http://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/UNTRM/1181/REYNA%20MARLIT%20Santillan%20Melendez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sarasola, M., & Da Costa, C. (Septiembre de 2016). Evaluando el liderazgo educativo centrado en los aprendizajes del alumnado. *Scielo*, 25(49). Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1019-94032016000200007

- Sinza, Y. P., & Rosero, L. E. (2015). *Propuesta de clima laboral para la I.P.SS las Américas de la ciudad de Ipiales*. Tesis pregrado, Universidad de Nariño, Ipiales. Recuperado el 31 de Octubre de 2018, de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/90713.pdf>
- Solorzano, L. M. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional en la gasolinera CVGAS, Estación Talpetate*. Tesis pregrado, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Solorzano-Lucia.pdf>
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica* (Quinta ed.). Limusa, México: Editorial Limusa S.A. Recuperado el 01 de Noviembre de 2018
- Valverde, R. (2017). *Propuesta de talleres de formación en liderazgo para mejorar el clima laboral en una pyme de Lima, 2017*. Tesis pregrado, Universidad Nobert Wiener, Lima. Recuperado el 31 de Octubre de 2018, de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/915/TITULO%20-%20Valverde%20L%C3%B3pez%2c%20Rony.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vara, A. A. (2015). *Los 7 pasos para elaborar una tesis* (Primera ed.). Lima, Perú: Macro EIRL.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Anexo 2: Validación de los instrumentos

Anexo 3: Matriz de consistencia

Anexo 4: autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV

Anexo 5: Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis firmada por el asesor acreditando la originalidad del informe de tesis, $\leq 25\%$.

Anexo 6: Primera página del reporte Turnitin de colores con el %.

	RECOMPENSA					
7	En esta organización hay muchísima crítica					
8	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.					
9	Cuando cometo un error me sancionan.					
	DESAFIOS					
10	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.					
	RELACIONES					
11	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
12	Las relaciones jefe- trabajador tienden a ser agradables.					
	COOPERACIÓN					
13	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
14	Me siento orgulloso de mi desempeño.					
	ESTANDARES					
15	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.					
	CONFLICTO					
16	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.					
17	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					
	IDENTIDAD					
18	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.					
19	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.					
20	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.					

FUENTE: CUESTIONARIO DE (Litwin & Stringer, 1968)

Anexo 2

FICHA DE JUICIO DE EXPERTO PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado Señor.
 Mg. José Stalin Dávila Mego

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta de Liderazgo orientado a la mejora del clima institucional en la Institución Educativa "Julio Ponce Antúnez de Mayolo" CP-San Cristóbal-Distrito-Cajaruco-Provincia de Utcubamba, 2018, cuyo autor es el Br. David Suarez Rojas. En tal sentido recuro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta).

Datos del Experto:

Nombre: JOSÉ STALIN DAVILA MEGO

DNI: 45260892

Profesión: CONTADOR PÚBLICO

Último Grado obtenido: MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar)	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan.			X
02	Marco teórico y antecedentes que sustentan la propuesta general.			X
03	Pertinencia del marco legal considerado.			X
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			X
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la investigación.			X
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta.			X
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan.			X

Marcar con un aspa según su apreciación

Observaciones:

APRECIACION GENERAL DE LA PROPUESTA / MODELO / PLAN

Luego de realizada la revisión del documento titulado Propuesta de Liderazgo orientado a la mejora del clima institucional en la Institución Educativa "Julio Ponce Antúnez de Mayolo" CP-San Cristóbal-Distrito-Cajaruro-Provincia de Utcubamba, 2018, presentado por el Br. David Suarez Rojas se otorga la siguiente calificación.

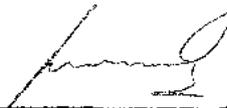
CALIFICACION DE LA PROPUESTA / MODELO / PLAN.

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		X

Marcar con un aspa

Nombre del Experto:..... *Mg. JOSÉ STALIN DAVILA MEGO*

DNI:..... *4526 0892*



Mg José Stalin Dávila Mego
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO

FIRMA..... **Mat. N° 02 7684**

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRIA EN GESTION PÚBLICA

Pimentel, 27 de noviembre del 2018

Señor(a) Mg. José Stalin Dávila Mego

Ciudad.- Chiclayo

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige en necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

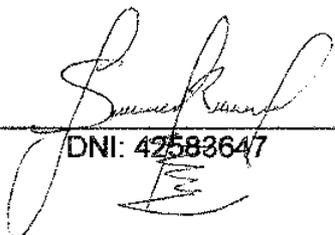
- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Br. David Suarez Rojas

Firma


DNI: 42583647

FICHA1

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

TÍTULO DE LA TESIS: Propuesta de Liderazgo orientado a la mejora del clima institucional en la Institución Educativa "Julio Ponce Antúnez de Mayolo" CP-San Cristóbal-Distrito-Cajamarca-Provincia de Utcubamba, 2018.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Y/O OBSERVACIONES RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CLIMA INSTITUCIONAL	ESTRUCTURA	Normas	1. En esta organización las tareas están claramente definidas	X		X		X		X		
			2. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	X		X		X		X		
		Procedimientos	3. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	X		X		X		X		
			Tramites	4. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas	X		X		X		X	
	RESPONSABILIDAD	Autonomia	5. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	X		X		X		X		
			6. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	X		X		X		X		
			7. En esta organización hay muchísima crítica	X		X		X		X		
	RECOMPENSA	Recompensa	8. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	X		X		X		X		
			9. Cuando cometo un error me sancionan	X		X		X		X		

DESAFIOS	Desafios	10. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	X		X		X		X		
	RELACIONES	Ambiente de trabajo	11. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	X		X		X		X	
		Relaciones sociales	12. Las relaciones jefe- trabajador tienden a ser agradables.	X		X		X		X	
COOPERACION	Apoyo mutuo	13. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	X		X		X		X		
		14. Me siento orgulloso de mi desempeño.	X		X				X		
ESTANDARES	Importancia	15. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	X		X		X		X		
CONFLICTO	Solución de problemas	16. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	X		X		X		X		
	Aceptación	17. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	X		X		X		X		
IDENTIDAD	Pertenencia	18. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	X		X		X		X		
		19. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	X		X		X		X		
		20. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Mg, MSc, Dr. Mg. JOSÉ STALIN DAVILA MEGO

Mg José Stalin Dávila Mego
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO
Mat N° 02 7684

Firma del experto : _____

EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Propuesta de Liderazgo orientado a la mejora del clima institucional en la Institución Educativa "Julio Ponce Antúnez de Mayolo" CP-San Cristóbal-Distrito-Cajaruro-Provincia de Utcubamba, 2018.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario

III. TESISISTAS:

Br. David Suarez Rojas

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

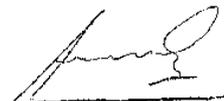
OBSERVACIONES:.....
.....
.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 27 de noviembre del 2018

Mg. MSc, Dr. Mg. JOSÉ STALIN DÁVILA MEGO


Mg. José Stalin Dávila Mego
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO
Mat. N° 02 7684

Firma _____

EXPERTO

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRIA EN GESTION PÚBLICA

Pimentel, 27 de noviembre del 2018

Señor(a) Dr. *William Martín Chilón Camacho*

Ciudad.- Chiclayo

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige en necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

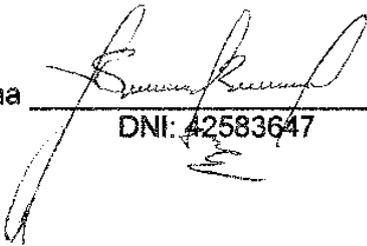
Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Br. David Suarez Rojas

Firma 
DNI: 42583647

FICHA DE JUICIO DE EXPERTO PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado Señor.
Dr. William Martín Chilón Camacho

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta de Liderazgo orientado a la mejora del clima institucional en la Institución Educativa "Julio Ponce Antúnez de Mayolo" CP-San Cristóbal-Distrito-Cajamarco-Provincia de Utcubamba, 2018, cuyo autor es el Br. David Suarez Rojas. En tal sentido recorro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta).

Datos del Experto:

Nombre: WILLIAM MARTÍN CHILÓN CAMACHO

DNI: 26616001

Profesión: CONTADOR PÚBLICO

Último Grado obtenido: DOCTOR

FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales) *	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar) **	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan.			X
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			X
03	Pertinencia del marco legal considerado.			X
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			X
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la investigación.			X
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta.			X
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan.			X

Marcar con un aspa según su apreciación

Observaciones:

APRECIACION GENERAL DE A PROPUESTA / MODELO / PLAN

Luego de realizada la revisión del documento titulado Propuesta de Liderazgo orientado a la mejora del clima institucional en la Institución Educativa "Julio Ponce Antúnez de Mayolo" CP-San Cristóbal-Distrito-Cajaruro-Provincia de Utcubamba, 2018, presentado por el Br. David Suarez Rojas se otorga la siguiente calificación.

CALIFICACION DE LA PROPUESTA / MODELO / PLAN.

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		X

Marcar con un aspa

Nombre del Experto:..... WILLIAM MARTIN CHILÓN CAMACHO

DNI: 26616001.....


Dr. William Martin Chión Camacho
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO
Mat. CCPC. Nº 12-188

FIRMA:.....

FICHA1

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

TÍTULO DE LA TESIS: Propuesta de Liderazgo orientado a la mejora del clima institucional en la Institución Educativa "Julio Ponce Antúnez de Mayolo" CP-San Cristóbal-Distrito-Cajaruro-Provincia de Utcubamba, 2018.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Y/O OBSERVACIONES RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CLIMA INSTITUCIONAL	ESTRUCTURA	Normas	1. En esta organización las tareas están claramente definidas	X		X		X		X		
			2. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	X		X		X		X		
		Procedimientos	3. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	X		X		X		X		
			4. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas	X		X		X		X		
	RESPONSABILIDAD	Autonomía	5. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	X		X		X		X		
			6. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	X		X		X		X		
			7. En esta organización hay muchísima crítica	X		X		X		X		
	RECOMPENSA	Recompensa	8. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	X		X		X		X		
			9. Cuando cometo un error me sancionan	X		X		X		X		

DESAFÍOS	Desafíos	10. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	X		X		X		X		
	RELACIONES	Ambiente de trabajo	11. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	X		X		X		X	
		Relaciones sociales	12. Las relaciones jefe- trabajador tienden a ser agradables.	X		X		X		X	
COOPERACIÓN	Apoyo mutuo	13. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	X		X		X		X		
		14. Me siento orgulloso de mi desempeño.	X		X		X		X		
ESTANDARES	Importancia	15. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	X		X		X		X		
CONFLICTO	Solución de problemas	16. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	X		X		X		X		
	Aceptación	17. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	X		X		X		X		
IDENTIDAD	Pertenencia	18. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	X		X		X		X		
		19. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	X		X		X		X		
		20. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Mg, MSc, Dr. DR. WILLIAM M. CHILÓN CAMACHO

William M. Chilon Camacho
 Dr. William M. Chilon Camacho
 CONTADOR PUBLICO COLEGIADO
 Mat. CCPC. N° 12-186

Firma del experto : _____

EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Propuesta de Liderazgo orientado a la mejora del clima institucional en la Institución Educativa "Julio Ponce Antúnez de Mayolo" CP-San Cristóbal-Distrito-Cajaruro-Provincia de Utcubamba, 2018

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario

III. TESISISTAS:

Br. David Suarez Rojas

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....
.....
.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 27 de noviembre del 2018

Mg. MSc, Dr.....DR. WILLIAM M. CHILÓN CAMACHO.....


Dr. William Martin Chilon Camacho
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO
Mat. CCPC. N° 12-186

Firma _____

EXPERTO

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRIA EN GESTION PÚBLICA

Pimentel, 28 de noviembre del 2018

Señor(a) Mg. Aidé Mego Estela

Ciudad.- Chiclayo

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige en necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Br. David Suarez Rojas

Firma


DNI: 42583647

FICHA1

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

TÍTULO DE LA TESIS: Propuesta de Liderazgo orientado a la mejora del clima institucional en la Institución Educativa "Julio Ponce Antúnez de Mayolo" CP-San Cristóbal-Distrito-Cajaruro-Provincia de Utcubamba, 2018.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Y/O OBSERVACIONES RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CLIMA INSTITUCIONAL	ESTRUCTURA	Normas	1. En esta organización las tareas están claramente definidas	X		X		X		X		
			2. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	X		X		X		X		
		Procedimientos	3. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	X		X		X		X		
			Tramites	4. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas	X		X		X		X	
	RESPONSABILIDAD	Autonomía	5. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	X		X		X		X		
			6. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	X		X		X		X		
			7. En esta organización hay muchísima crítica	X		X		X		X		
	RECOMPENSA	Recompensa	8. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	X		X		X		X		
			9. Cuando cometo un error me sancionan	X		X		X		X		

DESAFIOS	Desafíos	10. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	X		X		X		X		
	RELACIONES	Ambiente de trabajo	11. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	X		X		X		X	
		Relaciones sociales	12. Las relaciones jefe- trabajador tienden a ser agradables.	X		X		X		X	
COOPERACION	Apoyo mutuo	13. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	X		X		X		X		
		14. Me siento orgulloso de mi desempeño.	X		X		X		X		
ESTANDARES	Importancia	15. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	X		X		X		X		
CONFLICTO	Solución de problemas	16. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	X		X		X		X		
	Aceptación	17. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	X		X		X		X		
IDENTIDAD	Pertenenencia	18. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	X		X		X		X		
		19. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	X		X		X		X		
		20. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Mg, MSc, Dr. Aidi Ortega Estela

Firma del experto : 

EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Propuesta de Liderazgo orientado a la mejora del clima institucional en la Institución Educativa "Julio Ponce Antúnez de Mayolo" CP-San Cristóbal-Distrito-Cajaruro-Provincia de Utcubamba, 2018.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario

III. TESISISTAS:

Br. David Suarez Rojas

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....
.....
.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 28 de noviembre del 2018

Mg. MSc, Dr.....

Aida Mago Estela

Firma

Aida Mago Estela

EXPERTO

FICHA DE JUICIO DE EXPERTO PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimada Señora
Mg. Aidé Mego Estela

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta de Liderazgo orientado a la mejora del clima institucional en la Institución Educativa "Julio Ponce Antúnez de Mayolo" CP-San Cristóbal-Distrito-Cajaruro-Provincia de Utcubamba, 2018, cuyo autor es el Br. David Suarez Rojas. En tal sentido recorro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta).

Datos del Experto:

Nombre: Aidé Mego Estela
 DNI: 27374837
 Profesión: Profesora de Educación Primaria
 Último Grado obtenido: Magister

FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales) *	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar) **	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan.			X
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			X
03	Pertinencia del marco legal considerado.			X
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			X
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la investigación.			X
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta.			X
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan.			X

Marcar con un aspa según su apreciación

Observaciones:

APRECIACION GENERAL DE LA PROPUESTA / MODELO / PLAN

Luego de realizada la revisión del documento titulado Propuesta de Liderazgo orientado a la mejora del clima institucional en la Institución Educativa "Julio Ponce Antúnez de Mayolo" CP-San Cristóbal-Distrito-Cajaruro-Provincia de Utcubamba, 2018, presentado por el Br. David Suarez Rojas se otorga la siguiente calificación.

CALIFICACION DE LA PROPUESTA / MODELO / PLAN.

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		X

Marcar con un aspa

Nombre del Experto: *Mg. Aidé Mego Estola*
DNI: *27374837*

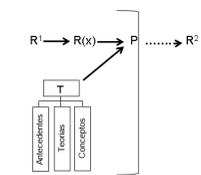
FIRMA: *Aidé M. E.*

Anexo 3
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: Propuesta de Liderazgo para la mejora del clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018

LINEA DE INVESTIGACION: Reforma y Modernización del Estado

AUTOR: David Suarez Rojas.

Problema de Investigación	Objetivos de Investigación	Hipotesis	Variables	Poblacion y muestra	Diseño	Instrumento
<p>Problema Principal ¿Cuál es la estructura y diseño de la propuesta de liderazgo para la mejora del clima institucional en la IE “Julio Ponce Antúnez de Mayolo, 2018?”</p>	<p>Objetivo Principal Proponer una propuesta de liderazgo para la mejora del clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018</p>	<p>Hipótesis Principal Si se propone una propuesta de liderazgo es posible que se mejorará el clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018</p>	<p>Variable 1 Propuesta de liderazgo</p>	<p>Población La población, objeto de estudio, está constituida por 15 trabajadores nombrados y contratados de la IE Julio Ponce Antúnez de Mayolo. N=15</p> <p>Muestra La muestra será igual a la población, por ser un número reducido es decir se trabajó con 15 participantes de tipo no probabilístico. n= 15</p>	<p>Tipo: Descriptiva / propositiva</p> <p>Diseño: No experimental - transversal</p> 	<p>Encuesta-Cuestionario</p> <p>Escala de Likert</p>
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Especificas	Variable			
a) ¿Cuál es la situación actual del clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018?	a) Diagnosticar la situación actual del clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018.		Variable 2			
b) ¿Cuál será el diseño de la propuesta de liderazgo que permita mejorar el clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018	b) Diseñar la propuesta de liderazgo que permita mejorar clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018.		Clima institucional			
	c) Validar la propuesta de liderazgo para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa “Julio Ponce Antúnez de Mayolo” San Cristóbal, Distrito Cajaruro, Amazonas, 2018.					

Anexo 4

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 107 de 109
--	--	---

Yo David Suarez Rojas, identificado con DNI N° 42583647, egresado de la Escuela de Posgrado, del programa de maestría de Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, autorizo (x), No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Propuesta de Liderazgo Orientado a la Mejora del Clima Institucional en la Institución Educativa "Julio Ponce Antúnez De Mayolo" CP-San Cristóbal-Distrito-Cajaruero-Provincia de Utcubamba, 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


 FIRMA
 DNI: 42583647

FECHA: 27 de diciembre del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

Anexo 5

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, LINDON VELA MELENDEZ, Asesor del curso de Diseño y Desarrollo del Trabajo de investigación y revisor de la tesis del/la estudiante, SUAREZ ROJAS, DAVID titulada: PROPUESTA DE LIDERAZGO PARA LA MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "JULIO PONCE ANTÚNEZ DE MAYOLO" SAN CRISTÓBAL, DISTRITO CAJARURO, AMAZONAS, 2018., constato que la misma tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 08 de Enero del 2019



Dr. LINDON VELA MELENDEZ
DNI: 33812802

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimentel km. 3.5.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

DAVID SUAREZ ROJAS

NFORME TÍTULADO:

**PROPUESTA DE LIDERAZGO PARA LA MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA "JULIO PONCE ANTÚNEZ DE MAYOLO" SAN CRISTÓBAL, DISTRITO CAJARURO,
AMAZONAS, 2018**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTION PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 21 DE ENERO DE 2019

NOTA O MENCIÓN: **APROBADO POR UNANIMIDAD**



[Handwritten signature]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN