



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS

**LÍNEA: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN**

TESIS:

**LIDERAZGO COMUNITARIO DOCENTE Y CLIMA ORGANIZACIONAL
PARTICIPATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82554 “LA
INMACULADA CONCEPCIÓN” DEL PUEBLO JOVEN MAGNA VALLEJO DE
LA CIUDAD DE CAJAMARCA**

Por:

César Minés Pinedo

Asesor: Mg. Carlos Suárez Sánchez.

Cajamarca, Perú

06 de agosto del 2015

**COPYRIGHT © 2015 BY
CÉSAR MINÉS PINEDO**



MAESTRÍA EN CIENCIAS

LÍNEA: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN

TESIS:

**LIDERAZGO COMUNITARIO DOCENTE Y CLIMA ORGANIZACIONAL
PARTICIPATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82554 “LA
INMACULADA CONCEPCIÓN” DEL PUEBLO JOVEN MAGNA VALLEJO
DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA**

Por:

César Minés Pinedo

Comité Científico:

Dr. Juan Miranda Castro
Presidente del Comité

Dr. Víctor Delgado Céspedes.
Primer Miembro Titular

Mg. Humberto Caruajulca Medina.
Segundo Miembro Titular

Mg. Carlos Suárez Sánchez
Asesor

Fecha: 06 de agosto del 2015

A:

Mis padres: Miguel y Rosalía, por su apoyo moral e incondicional.

Sin ellos, no habría sido posible cristalizar esta meta.

Si un defecto cultural obstaculiza el aprendizaje humano, su identificación y corrección serían el sistema más seguro para establecer las premisas y las pautas susceptibles de dirigir la humanidad hacia un futuro sostenible.

-Lynnton Keith Caldwell

AGRADECIMIENTO:

Un singular agradecimiento al Mg. Carlos Suarez Sánchez, que como asesor de esta tesis, ha orientado, corregido mi labor científica, con un interés y una entrega que han sobrepasado todas las expectativas que, como alumno, deposité en su persona.

CONTENIDO

Item	Página
CONTENIDO	vii
LISTA DE TABLAS	ix
GRÁFICOS	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.	4
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.	4
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.2. Formulación del Problema	6
1.3. Justificación de la Investigación	6
1.4. Hipótesis de Investigación	7
1.5. Objetivos de Investigación	8
1.6. Alcances y Limitaciones.	8
CAPÍTULO II.	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes de la Investigación.	10
2.2. Bases Teóricas - Científicas	14
2.3. Definición de Términos Básicos	27
CAPÍTULO III.	30
DISEÑO DE LA CONTRASTACIÓN DE LA HPÓTESIS	30
3.1. Tipo de Investigación: No Experimental	30
3.2. Descripción del Diseño	31
3.3. Definición operacional de variables.	32
3.4. Unidad de análisis, universo y muestra	34
3.5. Tipo y descripción del diseño de contrastación de la hipótesis	34
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
3.7. Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos	36

CAPITULO IV.	37
RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	37
4.2. Procesamiento de la Información Obtenida de la Variable: Clima organizacional participativo	39
4.3. Percepción de los alumnos del clima organizacional participativo de los docentes.	50
4.4. Correlación de liderazgo comunitario docente y clima organizacional participativo	52
4.5. Aplicación de Chi Cuadrado	53
4.6. Coeficiente de correlación de Pearson.	55
4.7. Discusión	57
CAPITULO V.	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
5.1. CONCLUSIONES:	60
5.2. RECOMENDACIONES:	62
REFERENCIAS	63
ANEXOS.	66
ANEXO N° 01.	67
ANEXO N° 02.	76
ANEXO N° 03.	83
ANEXO N° 04.	88
ANEXO N° 05	90

LISTA DE TABLAS

TABLAS	PAGÍNA
1. Tabla N° 01. Definición operacional de variables	32
2. Tabla N° 02. Liderazgo comunitario docente.....	37
3. Tabla N° 03. Percepción del clima organizacional participativo	37
4. Tabla N° 04. Trabajo en equipo.....	41
5. Tabla N° 05. Relaciones interpersonales	42
6. Tabla N° 06. Apreciación de los docentes a la supervisión	44
7. Tabla N° 07. Autorrealización docente.....	45
8. Tabla N° 08. Autoestima docente	47
9. Tabla N° 09. Motivación docente	48
10. Tabla N° 10. Percepción de los estudiantes a cerca del clima organizacional.	50
11. Tabla N° 11. Identificación de los docentes según el código de la encuesta.	52
12. Tabla N° 12. Percepción del liderazgo comunitario docente y clima organizacional participativo	53
13. Tabla N° 13. Frecuencias esperadas de las variables	54
14. Tabla N° 14. Aplicación de Chi Cuadrado	55
15. Tabla N° 15. Correlación de Pearson	56

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	PÁGINA
1. Gráfico N° 01. Resultados de la variable liderazgo comunitario docente..	38
2. Gráfico N° 02. Percepción del clima organizacional participativo	40
3. Gráfico N° 03. Trabajo en equipo.....	41
4. Gráfico N° 04. Relaciones interpersonales	43
5. Gráfico N° 05. Apreciación de los docentes a la supervisión	44
6. Gráfico N° 06. Autorrealización docente.....	46
7. Gráfico N° 07. Autoestima docente	47
8. Gráfico N° 08. Motivación docente	49
9. Gráfico N° 09. Percepción de los estudiantes a cerca del clima organizacional.	51

LISTA DE ABREVIACIONES

MINEDU:	Ministerio de Educación
APAFA:	Asociación de Padres de Familia
CDAPAFA:	Consejo Directivo de la Asociación de Padres de Familia
I.E:	Institución Educativa
EPG-UNC:	Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca
ECO:	Encuesta para evaluar el clima organizacional.
LIC:	La Inmaculada Concepción.

RESUMEN

En la actualidad, hablar sobre liderazgo comunitario y clima organizacional participativo, dentro de una institución educativa, es un hecho cotidiano. Aún, se observan docentes poco participativos y con concepciones tradicionales, que tienden a igualar: liderazgo, con ocupar determinadas posiciones formales como, la de director de una institución educativa con la autoridad ejercida en función de un nombramiento oficial. Aparte de restringir el liderazgo a puestos directivos, hace que haya inestabilidad en cuanto al clima organizacional participativo en la institución educativa, objeto de estudio. La solución propuesta en este trabajo es la de ampliar la noción de liderazgo para incluir en ella el liderazgo comunitario docente en el que esté visto como la capacidad conjunta del Director y todos los docentes de la institución educativa en mención. El presente trabajo de tipo no experimental, es realizado con el objetivo de determinar la relación que existe entre liderazgo comunitario docente con el clima organizacional participativo de la institución educativa objeto de estudio. El cual muestra que existe una relación directa entre: liderazgo comunitario docente y el clima organizacional participativo, en la I.E. N° 82554 “La Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca. En tal sentido se recomienda que, dentro de una Institución Educativa, sea visto a cada uno de los docentes como líderes que contribuyen positivamente con el clima organizacional participativo; asimismo, se recomienda implementar una propuesta que mejore el clima organizacional participativo a través de una perspectiva ecológica.

Palabras claves: Liderazgo comunitario, Clima organizacional participativo, perspectiva ecológica.

ABSTRACT

At the present time to talk about community leadership and climate organizational participative inside an educational institution is a daily fact. Educational little participations is even observed and with traditional conceptions that spread to equal leadership with occupying certain formal positions as that of director of the institution or with the authority exercised in function of an official appointment. Apart from restricting the leadership to directive positions, he/she makes that there is uncertainty as for the climate organizational participative in the educational institution, I object of study. The solution proposed in this document has been the one of enlarging the notion of leadership to include in her the educational community leadership. In the one that is seen as the Director's combined capacity and all the educational of the institution in mention. The present work of non-experimental type is carried out with the intention of determining the relationship that exists of the educational community leadership with the climate organizational participative of the institution study object; that the present study shows that a direct relationship exists between the educational community leadership and the climate organizational participative, in the I.E. N° 82554 "The Immaculate Concepción" of the Great Young Town Vallejo - Cajamarca. In such a sense I can recommend that inside an Educational Institution it is seen each one of the educational ones as leaders that contribute positively with the climate organizational participative. Likewise it is recommended to implement a proposal of improvement to improve the climate organizational participative through an ecological perspective.

Key words: educational community leadership, climate organizational participative, ecological perspective.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como principal propósito de estudio determinar la relación que existió entre liderazgo comunitario docente con el clima organizacional participativo en la Institución Educativa N° 82554 “La Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca.

De este modo, todo el planteamiento y desarrollo de esta investigación se fundamenta en una interrogante fundamental: ¿Qué relación existe entre liderazgo comunitario docente con el clima organizacional participativo, en la Institución Educativa N° 82554 “Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca?. Esta pregunta se presta a variadas respuestas sobre esta relación; pero, sobre este caso, cabe destacar un tratamiento de ello que procede de la permanente formación docente y por lo tanto, ya en un estado práctico, es necesario introducir, el liderazgo comunitario docente que se concentra, en lo que hacen los líderes de todo tipo, para sostener el cambio significativo y como puede mejorar el clima organizacional participativo de una institución educativa.

El presente trabajo de investigación, a fin de obtener un panorama amplio del tema a tratar, se ha estructurado en cinco capítulos:

En primer lugar, se abordó el planteamiento del problema, quedando formulada con la pregunta descrita líneas arriba; Cuyo objetivo general es, determinar la relación del liderazgo comunitario docente, con el clima organizacional participativo, en la Institución Educativa “La Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de

Cajamarca; para lograr el cual, nos guiamos de la siguiente hipótesis: a mayor liderazgo comunitario docente, mayor será la relación con, el clima organizacional participativo en la Institución Educativa N° 82554 “Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca.

En el capítulo II, se aborda de manera general, los antecedentes de la investigación en cuanto a: liderazgo comunitario docente y clima organizacional participativo; tanto a nivel local, nacional e internacional.

En el capítulo III, se detalla las técnicas e instrumentos que ayudaron a recolectar evidencias; tales como, la encuesta que se aplicó al Director, 17 docentes y 50 alumnos de la Institución Educativa objeto de la presente investigación, con la finalidad de recoger información sobre la perspectiva de liderazgo comunitario docente y clima organizacional participativo. Así mismo, se aplicó una entrevista a los mismos sujetos, que permita recoger información sobre liderazgo comunitario docente y la relación con el clima organizacional participativo de la Institución Educativa en mención.

En el capítulo IV, se realiza una presentación gráfica de los resultados, el análisis y la discusión de los resultados obtenidos; así mismo la correlación de las variables objeto de estudio, mediante la aplicación de Chi cuadrado y el Coeficiente de correlación de Pearson.

Para finalizar el presente informe se afirma que, existe una relación directa entre el liderazgo comunitario docente y el clima organizacional participativo en la Institución Educativa N° 82554 “la Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca; seguidamente se presentan las conclusiones y recomendaciones que

fueron fruto de la investigación, así como la bibliografía consultada y anexos que se consideran de vital importancia.

El Autor.

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. Planteamiento del Problema

Se observa a diario cómo los docentes realizan múltiples esfuerzos; para enfrentar los retos, las aspiraciones que persiguen y como los docentes interactúan en el escenario de la vida real; para cumplirlos de manera óptima. Asimismo, se observa a docentes que limitan sus capacidades por ser poco participativos, en el clima organizacional, dejando la iniciativa al Director de la institución educativa.

La motivación, por la presente investigación surgió al observar a algunos docentes poco participativos y con concepciones como: “El Director tiene que ser el único gestor de cambios significativos”, “Él es el único líder responsable del clima organizacional”; lo cual ha permitido ver, que algunos docentes observados tienen una concepción, un tanto tradicional, de liderazgo, pues el director es el que tiene que tener siempre la iniciativa de cambios significativos, en la institución educativa.

Asimismo, existen ciertos docentes que perciben al liderazgo desde una perspectiva burocrática o por una vivencia de relaciones jerárquicas, tienden a igualar liderazgo, con ocupar determinadas posiciones formales como la de Director de la institución educativa, o con la autoridad ejercida en función de un nombramiento oficial. Aparte

de restringir el liderazgo a puestos directivos, hace que haya inestabilidad en cuanto al clima organizacional en la institución educativa objeto de estudio.

La experiencia muestra, que la institución educativa cambia no sólo por la posición que se ocupa; sino por la capacidad de todos los docentes en misiones consensuadas, articulando la visión y la misión. Lo cual indica que la estabilidad y continuidad de la institución exige una posición formal; pero el cambio y la renovación de la misma implica un liderazgo de todos los docentes, al margen de dicha posición formal en la institución educativa.

Si la forma tradicional de ver el liderazgo, por algunos docentes, como la gestión basada en el control burocrático, no es por sí misma suficiente; es necesario ampliar la noción de liderazgo; para incluir en ella el liderazgo comunitario docente. El reto es lograr un desarrollo institucional como unidad de cambio, en que el liderazgo esté visto como la capacidad conjunta del Director y todos los docentes de la Institución Educativa N° 82554 “La Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca.

Se sabe que, el liderazgo docente es un elemento presente en toda institución educativa, y es uno de los ejes fundamentales, ya que, abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para alcanzar las metas propuestas. Ha sido identificado como una de las características centrales determinantes del éxito personal. En este sentido, el mundo moderno exige a los docentes que sean líderes, ya que constituyen la clave para el éxito y mejora del sistema educativo.

Si bien el liderazgo docente es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias en función de unas tareas o proyectos comunes. En este sentido se habla de liderazgo comunitario, cuando se refiere al de los docentes que actúan de facilitadores con sus colegas, generando nuevas ideas, aportando cooperativamente conocimientos, haciendo materiales curriculares innovadores, teniendo iniciativas, etc.; actuando de diversas maneras para la mejora individual de otros docentes y para que la institución educativa cambie positivamente.

El propósito de describir el liderazgo comunitario docente es para relacionarlo con el clima organizacional participativo, siendo así, se intuye que la institución educativa es un lugar agradable para el trabajo y de motivación entre docentes. Despertar el interés de todos los docentes para tener que liderar en su quehacer diario y participar de manera favorable en un ambiente agradable, optimizaría el clima organizacional participativo.

1.2. Formulación del Problema

El problema de investigación queda formulado de la siguiente manera:
¿Qué relación existe entre liderazgo comunitario docente con el clima organizacional participativo, en la Institución Educativa N° 82554 “La Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca?

1.3. Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

- 1.3.1. Relevancia Científico - Social**, tener conocimiento acerca de la relación del liderazgo comunitario docente con el clima organizacional participativo, en la Institución Educativa N° 82554 “La Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca, que puede servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento institucional.
- 1.3.2. Relevancia Académica**, los resultados de la investigación podrán servir de base para otros investigadores, que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado, se vea los errores y deficiencias para mejorarlos.
- 1.3.3. Relevancia Práctico Institucional**, el estudio permite valorar al Director y docentes, en el nivel de relación del liderazgo comunitario docente con el clima organizacional participativo; para que tomen decisiones a fin de superar los aspectos deficientes y reforzar los positivos.
- 1.3.4.** Uno de los factores que más preocupan: a la familia, a la sociedad, al Estado, a la Iglesia y a la escuela, es la educación dentro de un clima organizacional favorable, para todos los sujetos que conforman la institución educativa. Por su relevancia en el quehacer educativo diario de los docentes, dentro de la institución educativa, merece continua y especial atención; para orientar, a fortalecer un óptimo ambiente de trabajo, aprovechando las interacciones positivas de todos los docentes (liderazgo comunitario docente).

1.4. Hipótesis de Investigación

A mayor liderazgo comunitario docente mayor será la relación con el clima organizacional participativo en la Institución Educativa N° 82554 “La Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca.

1.5. Objetivos de Investigación

1.5.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre liderazgo comunitario docente con el clima organizacional participativo, en la Institución Educativa N° 82554 “La Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a) Describir las características del liderazgo comunitario docente, en la Institución Educativa N° 82554 “La Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca.
- b) Analizar el clima organizacional participativo, en la Institución Educativa N° 82554 “La Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca.
- c) Relacionar el liderazgo comunitario docente con el clima organizacional participativo, en la Institución N° 82554 “La Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca.

1.6. Alcances y Limitaciones.

Las posibilidades de ejecución, en la presente tesis se ha tomado como caso de estudio a la Institución Educativa N° 82554 “La Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca. Para la presente investigación sólo serán

objeto de estudio el personal directivo, docente y alumnos de sexto grado de la Institución Educativa mencionada.

Como se sabe, las mayores limitaciones de la investigación es que las teorías o propuestas del liderazgo, provienen de haber transferido estilos o modos eficientes de liderazgo a las instituciones educativas, procedentes de otros contextos; tales como, políticos e industriales, ignorando su especificidad para instituciones educativas.

Otra de las limitaciones que se tiene para desarrollar la presente investigación, es en cuanto a la deficiente disponibilidad de bibliografía existente, sobre la variable de clima organizacional participativo.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.

2.1.1. A Nivel Local.

Narváez A, MV; Salazar C, JO. (2000, 40) Investigación sobre “Clima Organizacional en E.P.S. SEDACAJ S.A.: Estudio y mejoramiento para alcanzar Eficacia Organizacional”, tesis para optar el Título Profesional de Contador Público en la Universidad Nacional de Cajamarca. Su objetivo fue estudiar y conocer las principales causas que impiden el comportamiento ideal de los factores intervinientes en la generación de un clima organizacional gratificante así como, proponer un modelo para el análisis y mejoramiento del clima organizacional, que contribuya a alcanzar eficacia organizacional en SEDACAJ. Las principales conclusiones a las que se llegaron son:

- El clima organizacional de SEDACAJ es regular (4 - 6), según rango propuesto, pues existen causas desfavorables en los factores que lo conforman impidiendo manifestarse en su situación ideal o deseable.

Valera Guerra, Jaime Raúl. (2007) Investigación sobre “El Clima Organizacional y su Relación con la Eficiencia del Sistema de Abastecimiento en la Universidad Nacional de Cajamarca – Propuesta de Mejoramiento”, tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias, Mención Educación en la Línea de Planificación y Administración de la Educación, por la Universidad Nacional de Cajamarca, el objetivo fue establecer la relación existente entre el clima organizacional de las unidades que conforma el sistema de abastecimiento de la UNC, con la eficiencia del sistema de abastecimiento en la Universidad Nacional de Cajamarca. Las principales conclusiones a las que se llegó son:

- El estudio muestra que existe una relación directa, entre el clima organizacional de las unidades que conforma el sistema de abastecimientos de la UNC y la eficiencia del sistema de abastecimiento de la UNC.
- El clima organizacional de las unidades que conforma el Sistema de Abastecimientos de la UNC caracterizado como REGULAR, se ve fuertemente influenciado por los factores: motivación, trabajo en equipo y sentido común, impidiéndole manifestarse en su situación ideal o deseable, cuyo origen es la falta de acciones motivadoras, programa de incentivos y adecuada inducción.

Dávila Estela, María Carmela. (2003) Investigación sobre “El Liderazgo en la Gerencia de los Centros Educativos del Nivel Secundaria, de la Zona Urbana de Cajamarca”, tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias, Mención: Educación, Línea: Planificación y Administración de la Educación; por la Universidad Nacional de Cajamarca, cuyo objetivo fue: conocer las razones que

están impidiendo una influencia positiva en los factores críticos de éxito para el desarrollo de un liderazgo gerencial en los centros educativos estatales, del nivel secundario de menores de la zona urbana de Cajamarca. Las principales conclusiones a las que se llegó son:

- Que el liderazgo en las diferentes instituciones educativas objeto de estudio, se observa deficiencias debido a que un alto porcentaje no cumplen con el factor de integración y además, no propician condiciones para que las personas se desarrollen adecuadamente.
- Los conflictos y falta de toma de decisiones predominan en los directivos de los colegios, dando lugar a falta de comunicación y de relaciones humanas. Asimismo que no existe un trabajo en equipo en las instituciones educativas objeto de estudio.

2.1.2. A Nivel Nacional.

Dante Padilla (2005), en su trabajo de investigación: “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego”, Concluye que:

- En las habilidades de liderazgo de dirección estratégica, cohesión, negociación y toma de decisiones, la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, el público estudiado no reconoce estas habilidades en ellos mismos.

- “Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo (ED)”.
- “Sobre que estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en la UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrolla categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo, lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También, hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción”.

N. Rodríguez (2005), en su trabajo de investigación titulado “El Clima Escolar”, en Lima, concluye que:

- “La evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficiencias y fuentes de problemas.
- El diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, los elementos que lo determinan (participación, liderazgo, conflictos, cambios, relaciones interpersonales etc.).
- El perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales, determinantes de las características del clima valoradas negativamente”.

2.1.3. A Nivel Internacional

M. Rosales (2005), en su trabajo “Calidad sin Liderazgo?”, analizó determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan - Argentina. Población: Directores y Profesores. Diseño de investigación: Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de auto evaluación. En sus conclusiones expresa:

- “que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes”.

J. Benvenuto, Z. Monge y M. Zanini (2005), en su trabajo sobre “La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolar“, Venezuela. Metodología: Es un diseño descriptivo. Concluyen:

- Nuestra afirmación: el rol de cada docente influye en la comunicación y en el desempeño escolar del equipo directivo – docente.

2.2. Bases Teóricas - Científicas

2.2.1. Sobre el liderazgo

a) Enfoque Sistémico

Dado que la mira central de esta investigación estará en el liderazgo comunitario docente, será necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los que apoyar, tal liderazgo. En tal sentido, se entenderá el

concepto de liderazgo comunitario docente, del mismo modo que es definido por Senge, Peter, en su libro *La Danza del Cambio*. Quien considera al liderazgo comunitario como: “Capacidad de una comunidad humana para dar forma a su futuro, y específicamente para sostener los procesos de cambio que para ello se requieren”. Siendo así se concentra en lo que hacen los líderes de todo tipo para sostener el cambio significativo. Los líderes locales de línea, los líderes de intercomunicación y los líderes ejecutivos sólo pueden funcionar eficientemente cuando los otros dos también operan eficientemente. Si bien cualquiera de ellos puede bastar para producir algunos cambios significativos, a la larga la diversidad de fuerzas en juego requiere los tres tipos de líderes; una deficiencia en cualquiera de ellos limitará la eficiencia de los otros dos. (Senge, 2002, 17). Por lo cual “llamamos la perspectiva que surge de pensar sobre el liderazgo en esta forma una “perspectiva ecológica” porque ilumina cómo las acciones de diversos líderes interactúan unas con otras y con las fuerzas puestas en juego. Esta perspectiva nos lleva a ver el liderazgo como un fenómeno sistémico inseparable de su contexto, desde este punto de vista, liderazgo y sostener el cambio vienen a ser las dos caras de una misma moneda”. (Senge, 2000, 18).

Senge en su libro, *La Danza del Cambio* menciona: “Hay una diferencia enorme entre estudiar qué es una célula y estudiar cómo funciona”. Lo primero lleva a memorizar una serie interminable de hechos aburridos relativos a membranas, núcleos, ectoplasma y endoplasma. Lo segundo lleva a descubrir que la célula está viva e interactúa continuamente con su ambiente, generando las condiciones externas para que el ADN realice su danza misteriosa de formación de proteína,

manteniendo la integridad de la pared celular y reconstruyéndose continuamente a sí misma. En este mismo sentido, se quiere entender cómo funciona en una organización, una sana colectividad de liderazgo y cómo capacita a las personas para dar forma a su futuro. Esto representa un cambio radical, de la manera de pensar en los líderes como héroes en la cumbre que “impulsa el cambio”. Uno no impulsa una planta para que crezca, ni se impulsa a un hijo adolescente. Tampoco el líder impulsa a su corporación. La organización es una comunidad humana, es un sistema vivo como la planta o el adolescente, nadie la impulsa; pero hay muchos que cultivan el jardín. (Senge, 2000, 18).

b) Influencia

Influir es el proceso en el que, el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. La influencia es la parte medular del liderazgo; si bien, cuando se tiene una posición directiva, cuenta con más poder para influir en los otros, también los buenos seguidores ejercen en los demás su influencia, la cual comprende poder, políticas y negociación.

La influencia también tiene que ver con la relación que se establece entre líderes y seguidores. Para influir en el comportamiento de sus subordinados, en ocasiones los administradores los coaccionan; los líderes nunca. Éstos se ganan la voluntad y el entusiasmo de seguidores dispuestos a que influyan sobre ellos. Los líderes saben cuándo guiar y cuándo seguir, por ello con frecuencia éstos y aquéllos intercambian papeles en el proceso de influencia.

c) Objetivos Organizacionales

Los líderes influyen en los seguidores, para que no piensen en función de sus propios intereses; sino en los de la organización. El liderazgo ocurre cuando los seguidores sienten el influjo de hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos. Los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un resultado deseado o un propósito compartido, que los motive a alcanzar ese resultado. Los líderes tienen que dar rumbo y, con la aportación de los involucrados, fijar objetivos que supongan retos y anteponer la responsabilidad para lograrlos. Establecer objetivos concretos y difíciles conduce a niveles elevados de desempeño.

d) Cambio

Influir y establecer objetivos son temas indisolubles del cambio. Las organizaciones necesitan modificarse de continuo, adaptándose a un ambiente global que se transforma con rapidez. Los líderes competentes advierten la necesidad que hay de cambiar continuamente para mejorar el desempeño.

e) La Gente

Si bien la palabra gente no se menciona en forma específica en nuestra definición de liderazgo, uno se puede percatar de que liderazgo es sinónimo de dirigir a individuos, para ser eficaz en casi cualquier trabajo debe llevarse bien con los demás. Los líderes y seguidores capaces disfrutan del trabajo con las personas y de coadyuvar a que éstas tengan éxito. (Lussier 2002, 8).

f) Líder

Es el guía o conductor de un grupo para impulsar el cambio, aquel que en la toma de decisiones tiene en cuenta las condiciones laborales y vitales del grupo. Él despierta la confianza en sus seguidores, se siente más capaz de alcanzar los objetivos que ellos y él comparten. (Calero, 2004, 209).

El líder escucha los sentimientos de sus subordinados, les ayuda a metabolizarlos, de modo que pueden dejar de enfurecerse y seguir adelante. El líder no necesariamente ha de estar de acuerdo con la postura o la reacción de la persona. (Goleman, 2006, 328).

Aunque los líderes necesitan escuchar las reacciones de los seguidores, es su responsabilidad sintetizar las reacciones en una visión final. La acción sin visión, sólo deja pasar el tiempo; la visión con acción, puede cambiar el mundo. (Goodstein, 1998, 47).

Líder es quien puede ser administrador o subordinado. Un líder siempre cuenta con la habilidad de influir sobre los demás; un administrador tal vez no. Por tanto, un líder no es por fuerza alguien con una posición formal como administrador. (Lussier 2002, 6).

g) Tipos de líderes

Según Peter Senge se tiene:

1. Líderes locales de línea

Personas con responsabilidad por los resultados y con suficiente autoridad para llevar a cabo cambios en la forma en que se organiza y se ejecuta el trabajo en su nivel local. El nivel local puede estar limitado a unas pocas personas o incluir a varios millares. Los líderes locales de línea son docentes de aula, jefes de equipos de desarrollo de producto o gerentes de ventas. Pueden ser también **directores**, o docentes de turno. Los líderes locales de línea son vitales porque sólo ellos y sus colegas, y no los ejecutivos, pueden encargarse de llevar a cabo experimentos organizacionales para probar en la práctica el impacto de nuevas ideas y enfoques.

Su fuerte de los trabajadores de los líderes locales de línea es su pasión por lograr mejores resultados en su unidad; su limitación es que no suelen tener contacto más allá de su propia unidad. (Senge, 2002, 15).

2. Trabajadores de red interna, “líderes de intercomunicación”, o creadores de comunidad

Los trabajadores de red interna pueden ser personal de dirección, como asesores internos o personal de los departamentos de entrenamiento o de preparación de ejecutivos. También pueden ser empleados de primera línea, como personal de ventas, docentes innovadores, supervisores educativos, o responsables de GIAS, que toman parte en las prácticas de comunidades en marcha.

Su fuerte de los trabajadores de red interna, es su capacidad de moverse por toda la institución educativa u organización, tomar parte y alimentar amplias redes de

alianzas con otras personas que piensan lo mismo y ayudar a los líderes locales, bien sea directamente o poniéndolos en contacto con otros que comparten su pasión y de quienes pueden aprender. Son los naturales “portadores de la semilla” de nuevas ideas y nuevas prácticas. Puesto que llevan a toda la organización ideas, apoyo y noticias, también pueden ayudar a los líderes ejecutivos a ser más conscientes del apoyo que necesitan de ellos las iniciativas de cambio. (Senge, 2002, 15).

El papel de los trabajadores de red interna o creadores de comunidad es tangible; pero difícil de especificar porque pertenece más a las redes sociales de interconexión que a la jerarquía de la institución educativa. Por algunos aspectos su falta de autoridad jerárquica, los hace paradójicamente eficientes. (Senge, 2002, 15)

3. Líderes Ejecutivos

Un liderazgo ejecutivo eficiente es hoy más exigente, en especial por la combinación de las demandas de cambio profundo y las presiones externas extraordinarias, como la presencia de instituciones educativas privadas.

El papel de los líderes ejecutivos se complica por el hecho de que están a un paso de distancia de las actividades, que son productoras directas de la calidad educativa. Tienen la responsabilidad global por el rendimiento de la institución; pero menos capacidad directa en los procesos pedagógicos. Pueden ser directores de instituciones educativas, presidentes y miembros de la junta directiva, docentes. Son vitales para el cambio profundo, sus esfuerzos por crear

un ambiente organizacional de innovación continua y generación de conocimientos. (Senge, 2002, 16). Cumplen su papel en muchas formas: invirtiendo en nuevas estructuras de aprendizaje, apoyando e indagando y, en fin, “liderando mediante el ejemplo”, es decir, estableciendo nuevas normas y conductas en su propio equipo. Se concentran en diseño más que en tomar decisiones claves, se esfuerzan para que éstas se tomen a niveles más locales, a menos que sean de tal naturaleza que sólo ellos puedan tomarlas.

Hemos encontrado que los líderes eficientes empiezan por reconocer que ésta es una situación nueva; y que sus más caras destrezas y conductas tradicionales pueden ser el mayor obstáculo. Para fomentar una cultura orientada al aprendizaje tienen que dejar de pensar que ellos están obligados a dar todas las soluciones. Tienen que acostumbrarse a hacer preguntas que no tienen fácil respuesta, y deben comprender que esto no lo pueden hacer solos, que necesitan socios; que convertirse en héroes aislados los priva del apoyo que necesitan.

Sin duda esta categorización tripartita de los diferentes tipos de líderes simplifica demasiado la realidad, pero por lo menos nos aleja del líder héroe y nos lleva a pensar que diversas personas actúan como líderes, en distintas formas y que se necesitan unas a otras para sostener el cambio significativo. Básicamente, líderes son las personas que van a la cabeza, personas genuinamente comprometidas con el cambio profundo, en sí mismas y en su institución. Ejercen entre sí influencia recíproca por su prestigio, capacidad y dedicación. (Senge, 2002, 16).

2.2.2. El Clima Organizacional.

A lo largo del trabajo se utilizarán los aportes de Rensis Likert, en el **Sistema 4, clima de tipo participativo**. Quien determinó fundamentalmente, por el estilo de Liderazgo, un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: "Sistemas de Administración", clasificando al clima organizacional en 4 sistemas, que son los siguientes:

a) Sistema 1. Autoritarismo Explotador

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son: proceso decisorio, totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio, su sistema de comunicación es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones; no existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas; las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo; la

organización informal está prohibida. Para impedirla, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí. Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones; las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente en materiales y seriales. (Rensis Likert, 1974).

b) Sistema 2. Autoritarismo Benevolente o Paternalista.

Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema 1. En el fondo es un sistema 1, pero condescendiente y menos rígido. Siendo sus principales características:

Proceso decisorio, aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración; permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior.

Sistema de comunicación relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se oriente

con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles más bajos, como retroinformación de sus decisiones.

Relaciones personales, la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia; sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e interés de la empresa.

Sistemas de recompensas y castigos, se hace menos énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social. (Rensis Likert, 1974).

c) Sistema 3. Consultivo

Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo; que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En él, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. Sus principales características son las siguientes:

Proceso decisorio, es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional, para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en, la definición de las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas

las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración.

Sistema de comunicación, prevalecen las comunicaciones verticales, en sentido descendente (pero más dirigido hacia la orientación amplia que hacia órdenes específicas) y ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo.

Relaciones interpersonales, el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina; como ocurre en el sistema 1 y, en menor grado en el sistema 2. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva.

Sistema de recompensas y castigos, se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos. (Rensis Likert, 1974).

a) Sistema 4. Clima de tipo participativo

Caracterizado por la consulta y la participación en grupo. Donde existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos, la comunicación fluye de forma vertical –

horizontal – ascendente – descendente. Lo que permite entender como clima organizacional participativo a las percepciones colectivas y compartidas que tienen los grupos del ambiente de trabajo. (Rensis Likert, 1974).

Sistema Consultivo, Sistema de Participación en grupo, citado por Ing. Carlos Mora Vanegas. (Mora, 2007), señala que el ambiente interno o medio específico percibido, conforma lo que se ha denominado cada vez más frecuentemente “clima organizacional”. Este aunque se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo, puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y que presumiblemente afecta el subsecuente comportamiento. El ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúan con las características individuales para determinar el comportamiento, de aquí que la conducta de los individuos no nace solo de sus características individuales; sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra. (Valera, 2007, 30).

El clima organizacional se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización.

Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual y el clima organizacional influye en el desempeño y satisfacción de la persona. (Valera, 2007, 31).

El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación. La palabra clima en el ámbito de la educación ha tenido varias definiciones y denominaciones, por cuanto ha sido utilizada por diversos investigadores; tales como: “clima institucional”, “clima educativo” “clima laboral,” y “clima organizacional”, su significado, análisis e interpretación estará determinado, además de los objetivos del estudio por las orientaciones que dé el investigador.

En síntesis, se destaca que actualmente el tema del clima es de gran importancia para todas las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar aprendizajes significativos sin perder de vista el recurso humano. Su conocimiento orienta los procesos que determinan los comportamientos del personal involucrado, permitiendo además, introducir cambios tanto en el comportamiento de los miembros, como en la estructura organizacional de la institución.

Lo expuesto conduce a entender el clima organizacional participativo como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización.

2.3. Definición de Términos Básicos

a) Liderazgo

Capacidad de una comunidad humana para dar forma a su futuro, y específicamente para sostener los procesos de cambio que para ello se requieren”.

(Senge, 2002, 17).

b) Sincronía

Es la primera de las aptitudes sociales y fundamento de todas las demás, nos permite emprender una grácil danza no verbal con las personas con las que nos relacionamos. Por este motivo, la falta de sincronía obstaculiza nuestra competencia social y dificulta, en consecuencia, nuestras interacciones. Para entrar en sincronía es necesario ser capaces de leer instantáneamente los indicios no verbales de la sincronía y actuar en consecuencia, sin pensar siquiera en ello (Goleman, 2006, 113).

c) Clima organizacional

El conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales (Rensis Likert, 1974).

d) Autoestima

La autoestima es otro elemento de fundamental importancia, debido a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la institución educativa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos directores que ofrezcan oportunidades a los docentes para mostrar sus habilidades.

e) Trabajo en equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por el docente puede mejorar si pertenece a un equipo de trabajo, donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los docentes se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones, dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los docentes imponen condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

b) Capacitación del trabajador

Otro aspecto a considerar es la capacitación del docente, que de acuerdo a (Drovet, 1992, 4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos, con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”.

Según (Nash, 1989, 229), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta, es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” (Niria, 2008).

CAPÍTULO III.

DISEÑO DE LA CONTRASTACIÓN DE LA HPÓTESIS

3.1. Tipo de Investigación: No Experimental

La investigación es no experimental, la cual implica la búsqueda empírica y sistemática en la que el investigador no posee control directo de la variable, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o no son manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables.

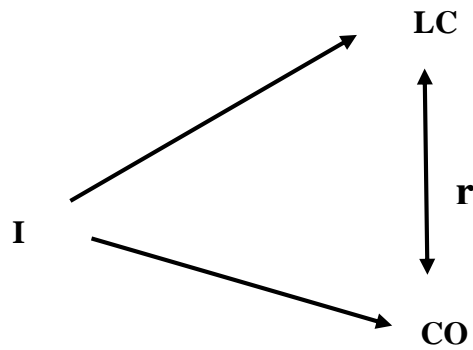
En educación se realiza gran cantidad de investigación no experimental, porque muchos problemas de investigación no se presentan al cuestionamiento experimental. Una breve reflexión respecto a algunas de las variables importantes en investigación del comportamiento, aptitud, actitud, etc. mostrará que no son manipulables.

Incluso puede decirse que la investigación no experimental es más importante que la investigación experimental, en el campo educativo; ésta no es, por su puesto, una observación metodológica; más bien significa que la mayoría de los problemas de investigación científica social y educativa no conducen por sí mismos a la experimentación.

3.2. Descripción del Diseño

Diseño: Descriptivo – Correlacional.

Los estudios descriptivos son aquellos que estudian situaciones que ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales.



Diseño de la contrastación de la hipótesis.

Donde:

I: Investigación

LC: Liderazgo Comunitario Docente

CO: Clima Organizacional Participativo

r: Relación

3.3. Definición operacional de variables.

TABLA N° 01: Definición operacional de las variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRU.
Liderazgo comunitario docente.	Capacidad de una comunidad humana para dar forma a su futuro, y específicamente para sostener los procesos de cambio que para ello se requieren.	<p>Tipos de líderes:</p> <p>Líderes locales de línea</p> <p>Líderes de intercomunicación</p> <p>Líderes ejecutivos</p> <p>Comunicación e interacción de líderes</p>	<p>Nivel de responsabilidad</p> <p>Cambios a nivel institucional</p> <p>Practica nuevas ideas</p> <p>Practica nuevos enfoques</p> <p>Organiza redes internas</p> <p>Ayuda a sus compañeros de trabajo</p> <p>Son portadores de nuevas ideas</p> <p>Son portadores de nuevas prácticas</p> <p>Se muestra innovador continuo.</p> <p>Muestra interés por generar nuevos conocimientos</p> <p>Da el ejemplo</p> <p>Demuestran tener simpatía</p> <p>Son empáticos</p> <p>Tienen sincronía</p> <p>Comparten una visión</p> <p>Impulsan el cambio</p> <p>Enfrentan las limitaciones para el cambio.</p> <p>Implementan estrategias de una buena convivencia</p> <p>Se apoyan unos a otros.</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p> <p>Análisis documental</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Ficha de análisis.</p>

<p>Clima organizacional participativo.</p>	<p>Conjunto de percepciones colectivas y compartidas que los docentes se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización.</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Supervisión</p> <p>Autorrealización</p> <p>Autoestima docente</p> <p>Motivación</p>	<p>Comportamiento sistémico Identificación con los valores organizacionales Compromiso con el cumplimiento y desarrollo de las labores</p> <p>Claridad organizacional Participación Expresión informal positiva</p> <p>Apreciaciones de la funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión. Apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario.</p> <p>Trabajo gratificante Desarrollo personal y profesional. Perspectiva de futuro Satisface las expectativas de los padres de familia.</p> <p>Conductas afectivas Consenso Solución de conflictos Comportamiento de los docentes</p> <p>Instalaciones Estabilidad laboral Valoración Imagen de la organización</p>	<p>entrevistas Encuestas Análisis documental</p>	<p>Escalas de valoración en un rango de 1 a 10</p> <p>Cuestionario o Ficha de análisis.</p>
---	---	---	--	--	---

3.4. Unidad de análisis, universo y muestra

Unidad de análisis: está constituida por el Director, cada uno de los diecisiete docentes y cada uno de los cincuenta alumnos del 6° grado de la Institución Educativa N° 82554 “La Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca.

Universo: está constituida por el Director, diecisiete docentes y los alumnos de la Institución Educativa N° 82554 “La Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca.

Muestra: la muestra para la contrastación de la hipótesis es el Director, diecisiete docentes y los alumnos del Sexto Grado; la selección de la muestra de alumnos se hace por conveniencia del investigador, considerando que son los que mejor criterio tienen respecto del clima organizacional participativo de la Institución Educativa en la cual estudian.

3.5. Tipo y descripción del diseño de contrastación de la hipótesis

La investigación es descriptiva, correlacional.

Descriptiva, porque describe las características básicas de las dos variables objeto de estudio, describe la forma que interactúan los diferentes docentes como líderes y como tienen en cuenta la percepción del clima organizacional participativo.

Correlacional, porque mide la correlación que existe, entre las dos variables objeto de estudio, determinando una correlación positiva o favorable; es decir, que a mayor liderazgo comunitario docente el clima organizacional participativo se verá favorecido.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las fuentes de información son mixtas (fuentes de información de trabajo de campo y documental). A nivel temporal, el estudio abarca el momento actual donde se observará la relación, de las variables objeto de estudio. Para la presente investigación se aplicó 3 técnicas, los cuales fueron validados a través del coeficiente del Alpha de Conbrach. Cuyos coeficientes son: 6,8; 6,9: 8,2 respectivamente.

a) Encuesta

Tipo estructurada con preguntas cerradas y abiertas. Se aplicó al Director, diecisiete docentes y cincuenta alumnos de la Institución Educativa, objeto de la presente investigación. La finalidad de la encuesta es recoger información sobre la perspectiva de Liderazgo comunitario docente y Clima Organizacional Participativo que se percibe dentro de la institución. Esta encuesta se aplicó de manera paralela a toda la muestra de estudio.

b) Entrevista

De formato semi-estructurado, en base a preguntas claves. Se aplicó al Director, diecisiete docentes y a los cincuenta alumnos. Permite recoger información sobre el Liderazgo comunitario docente y su relación con el Clima Organizacional Participativo, de la Institución Educativa en mención.

c) Análisis Documental

Permitió la recopilación de la información teórica acerca de las variables e indicadores que sustentan el problema de investigación mediante el empleo de fichas de investigación.

3.7. Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos

Los datos se presentan en tablas y gráficos debidamente codificados. Para conocer la correlación entre las variables, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. Asimismo para validar la hipótesis se utilizó la prueba estadística del Chi cuadrado. El análisis de los datos se realiza en base a los resultados obtenidos en base a tablas y gráficos estadísticos. Luego se realizó la discusión de los resultados para luego dar algunos aportes sobre el liderazgo comunitario docente y el clima organizacional participativo de la Institución Educativa N° 82554 “La Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca.

CAPITULO IV.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Procesamiento de la Información Obtenida de la Variable: Liderazgo comunitario docente.

De la aplicación de la entrevista al personal docente que laboran en la Institución Educativa N° 82554 “LIC” del Pueblo Joven de la ciudad de Cajamarca, se han obtenido los siguientes resultados:

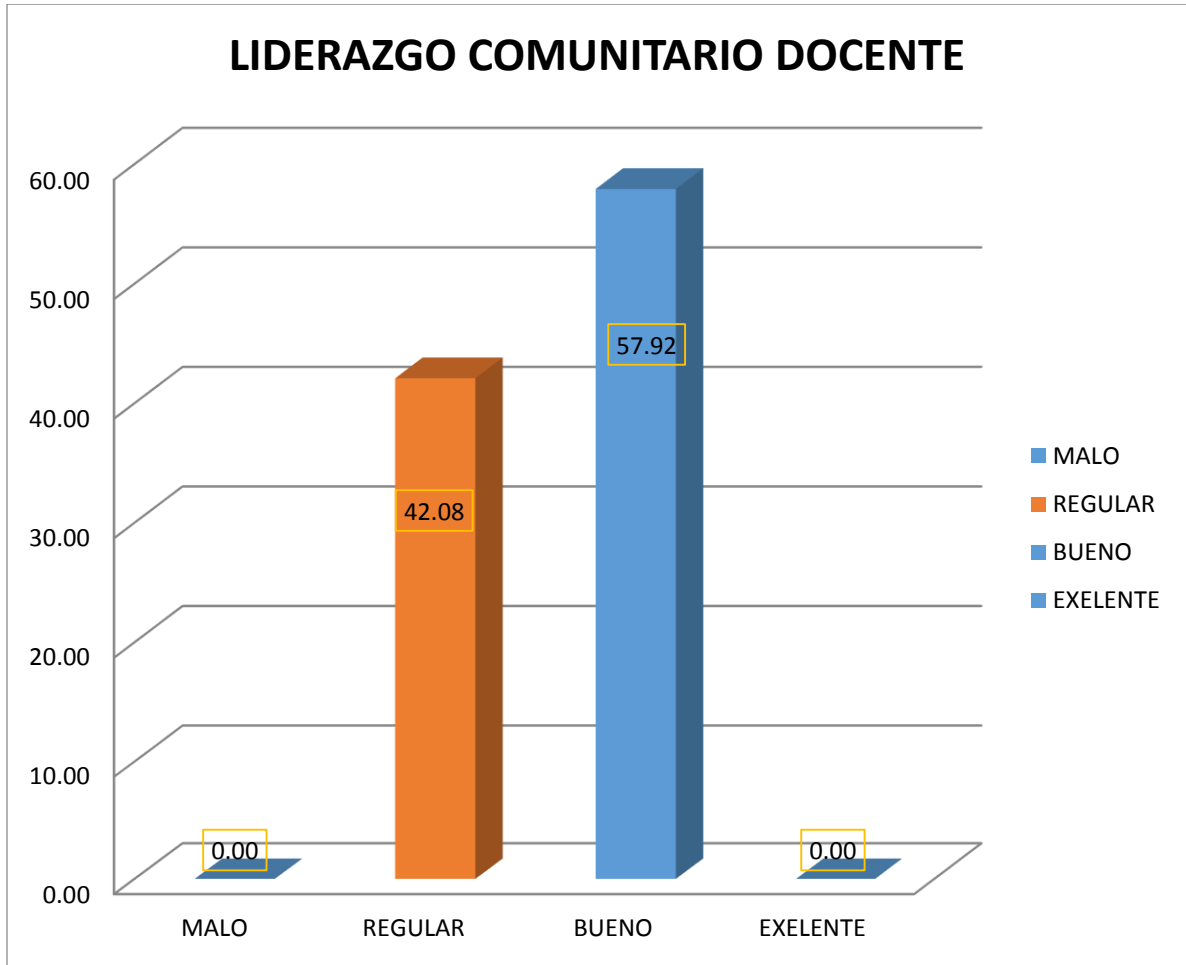
TABLA N° 02: Liderazgo comunitario docente.

RESUMEN	PUNTAJE	DOCENTES	%
MALO	0	00	0.00
REGULAR	303	08	42.08
BUENO	417	10	57.92
EXELENTE	0	00	0.00
TOTAL	720	18	100.00

FUENTE: Entrevista a docentes que laboran en la Institución Educativa N° 82554 “LIC” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca.

La tabla muestra que el 57.92 docentes que laboran en el I.E. N° 82554 “LIC” ejercen un buen liderazgo comunitario; lo cual se convierte en una fortaleza para la I.E. objeto de estudio.

Gráfico N° 01



El liderazgo comunitario docente se constituye en el éxito para el cambio constante y de manera significativa en una institución educativa. Habitualmente dentro de una institución educativa se relaciona el liderazgo con el cargo ejercido por la del Director, y es así como se puede observar en LA TABLA N° 02 y el Gráfico N° 01 que un buen porcentaje de docentes aún perciben el liderazgo comunitario docente como regular. Quedando sólo el 57.92 % docentes que laboran en el I.E. N° 82554 “LIC” ejercen un buen liderazgo comunitario; lo cual permite reconocer que estos docentes se convierten en una fortaleza para la I.E. objeto de estudio.

4.2. Procesamiento de la Información Obtenida de la Variable: Clima

organizacional participativo

Para obtener la información requerida que permita describirla y correlacionarla con la variable mostrada en LA TABLA N° 03 se aplicó los instrumentos del anexo N° 01 y del anexo N° 02, a los sujetos objeto de estudio. Llegando a obtener los siguientes resultados:

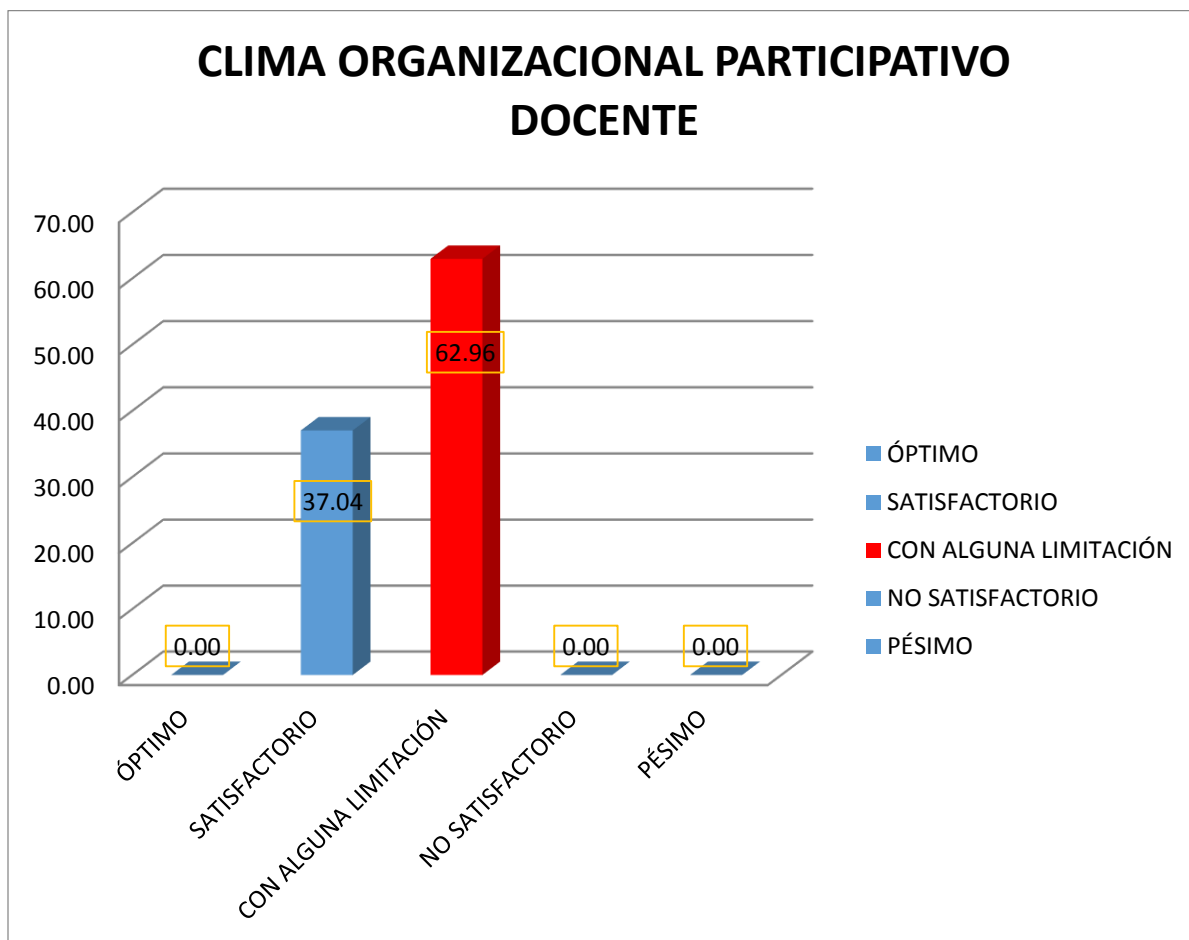
TABLA N° 03: Percepción del clima organizacional participativo por los docentes.

CLIMA ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO DOCENTE	Fi	F%
ÓPTIMO	00	0.00
SATISFACTORIO	07	37.04
CON ALGUNA LIMITACIÓN	11	62.96
NO SATISFACTORIO	00	0.00
PÉSIMO	00	0.00
TOTAL	18	100.00

FUENTE: Elaboración del tesista.

LA TABLA N° 03 muestra que la percepción de los docentes en cuanto al clima organizacional participativo de la I.E. 82554 “LIC” tiene alguna limitación; ésta percepción en su mayoría es por los docentes con liderazgo un tanto tradicional.

Gráfico N° 02



El clima organizacional participativo docente visto como el conjunto de percepciones colectivas y compartidas que los docentes se forman acerca de la realidad del trabajo en la institución educativa (Rensis Likert 1974). LA TABLA N° 03 y el Gráfico N° 02 muestran que un 62.96% de los docentes perciben al clima organizacional participativo que tiene algunas limitaciones, resultados similares a los estudios realizados por: Narváez A, MV; Salazar C, JO. (2000, 40) Investigación sobre “Clima Organizacional en E.P.S. SEDACAJ S.A. De los cuales se puede afirmar que existen causas desfavorables en el clima organizacional docente, impidiendo manifestarse en su situación ideal o deseable.

4.2.1. Resultados por dimensiones del clima organizacional participativo.

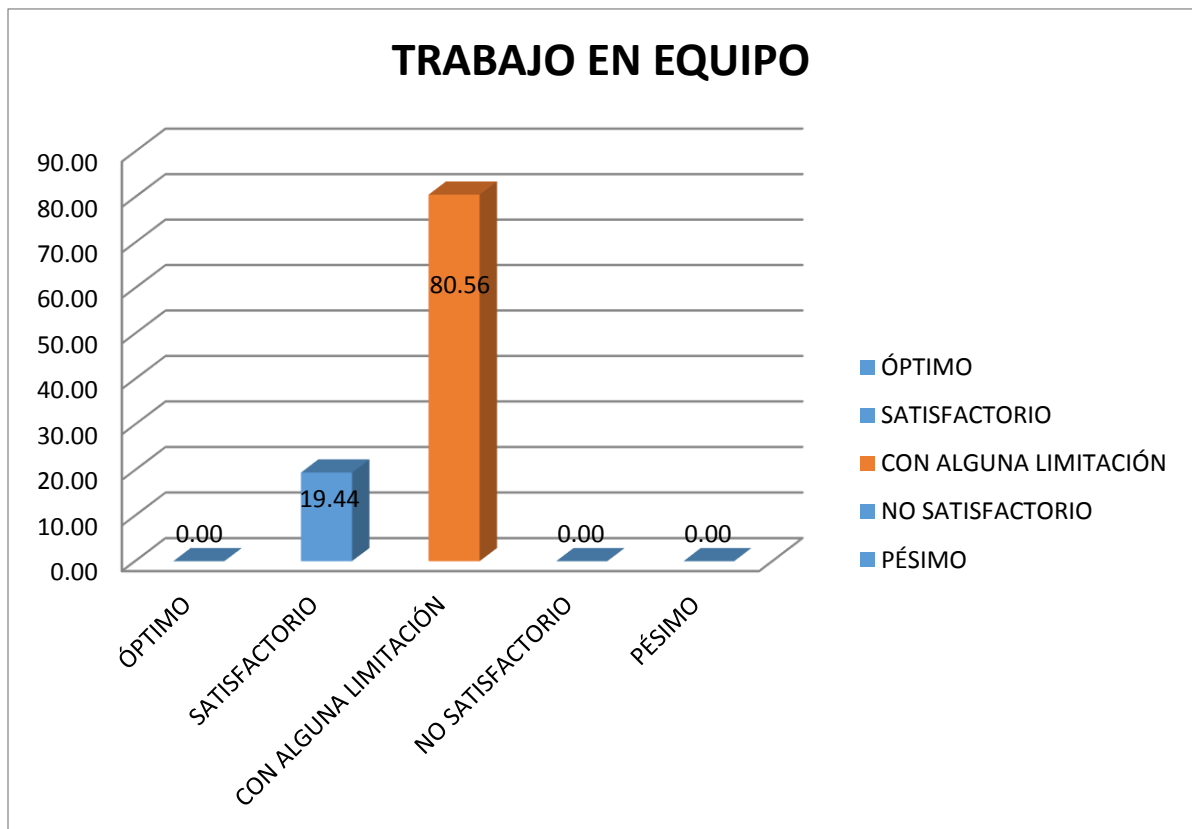
4.2.1.1. Trabajo en equipo

TABLA N° 04: Trabajo en Equipo.

TRABAJO EN EQUIPO	ITEM 01	ITEM 02	PUNT.	DOCENTES	F%
ÓPTIMO	00	00	00	00	0.00
SATISFACTORIO	05	02	07	04	19.44
CON ALGUNA LIMITACIÓN	13	16	29	15	80.56
NO SATISFACTORIO	00	00	00	00	0.00
PÉSIMO	00	00	00	00	0.00
TOTAL	18	18	36	18	100.00

FUENTE: Elaboración del tesista.

Gráfico N° 03.



Cuando los docentes se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones, dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Según los resultados del presente trabajo de investigación, se encontró que en la Institución Educativa N° 82554 “LIC” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la Ciudad de Cajamarca, la mayoría de los docentes que vienen laborando en la mencionada institución, no pertenecen a un equipo de trabajo por lo que consideran que tienen algunas limitaciones en cuanto al comportamiento sistémico, principalmente y tratan de lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional. Por lo cual tendría que realizarse un estudio que mida, la calidad de las labores de los docentes involucrados, puesto que una institución sobresale por el esfuerzo conjunto de todos los docentes.

4.2.1.2. Relaciones interpersonales

TABLA N° 05: Relaciones interpersonales.

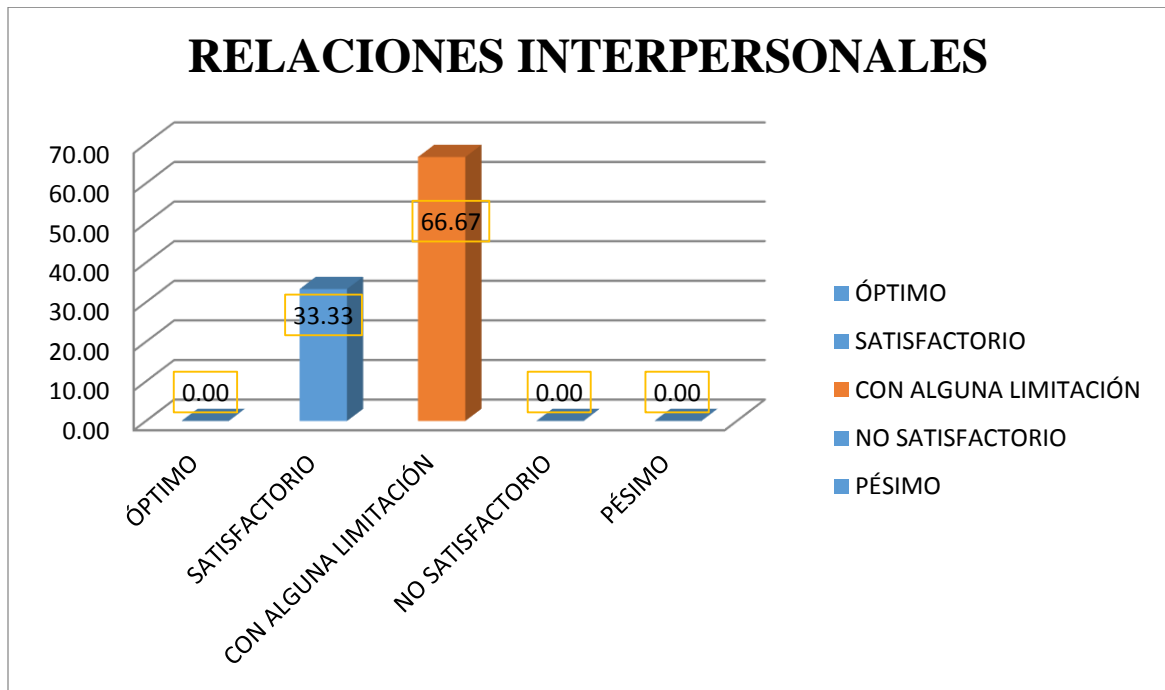
RELACIONES INTERPERSONALES	ITEM 03	ITEM 04	ITEM 05	PUNTAJE	DOCENTES	%
ÓPTIMO	00	00	00	00	00	0.00
SATISFACTORIO	08	04	06	18	06	33.33
CON ALGUNA LIMITACIÓN	10	14	12	36	12	66.67
NO SATISFACTORIO	00	00	00	00	00	0.00
PÉSIMO	00	00	00	00	00	0.00
TOTAL	18	18	18	54	18	100

FUENTE: Elaboración del tesista.

LA TABLA N° 05 muestra que solo el 33.33% de los docentes de la I.E. objeto de estudio perciben que la relaciones interpersonales entre docentes son satisfactorias. Por lo que

existen algunas limitaciones como la falta de liderazgo docente para que se llegue al nivel satisfactorio.

Gráfico N° 04.



La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos planteados, demostrando en éste logro las buenas relaciones interpersonales, ya que está muy claro que la misión y los objetivos dentro de una institución educativa, se logran gracias al esfuerzo de todos los docentes (Senge, 2002, 17), comprometidos con el éxito de la I.E. En cuanto a las relaciones interpersonales de los docentes objeto de estudio, se puede apreciar en LA TABLA N° 05 y el Gráfico N° 04, que tienen ciertas dificultades. Los docentes señalan que la causa principal de éstas, es la gestión permisiva del Director. Lo cual confirma la manera de ver el liderazgo docente de manera tradicional, perjudicando realizar un buen trabajo en equipo y por ende el logro de las metas propuestas en la I.E.

4.2.1.3. Supervisión

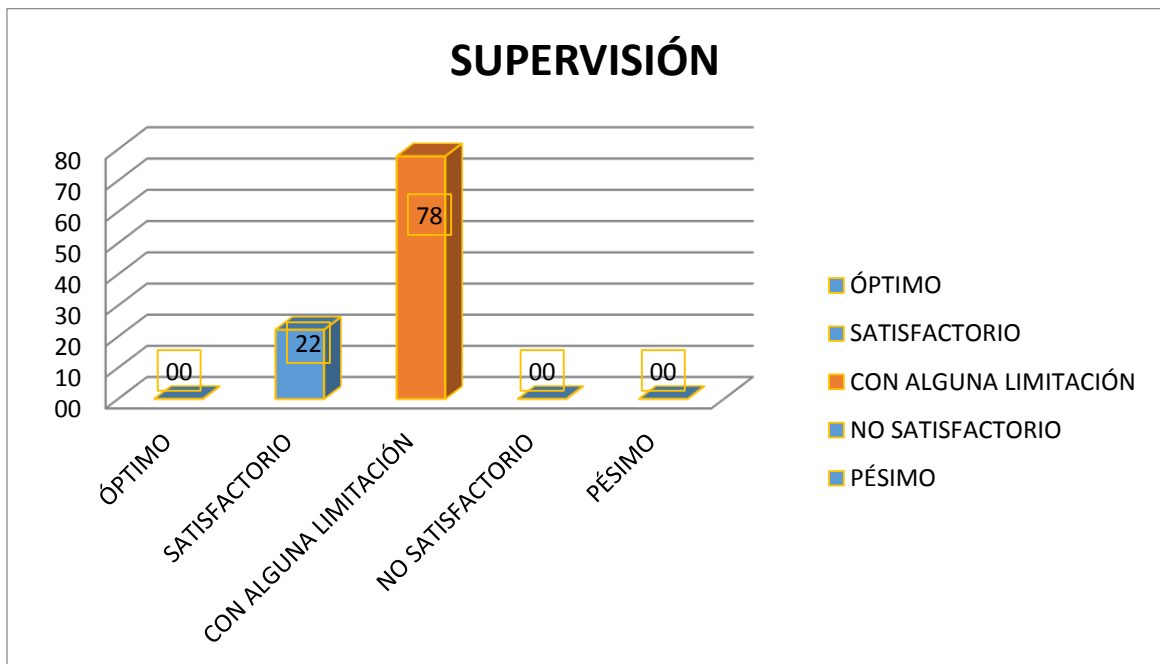
TABLA N° 06: Apreciación de los docentes a la supervisión.

SUPERVISIÓN	ITEM 06	DOCENTES	%
ÓPTIMO	00	00	00
SATISFACTORIO	04	04	22
CON ALGUNA LIMITACIÓN	14	14	78
NO SATISFACTORIO	00	00	00
PÉSIMO	00	00	00
TOTAL	18	18	100

FUENTE: Elaboración del tesista.

La tabla muestra que la supervisión en la I.E. objeto de estudio tiene alguna limitación; porque algunos docentes no son supervisados.

Gráfico N° 05



En las supervisiones, se recibe asesoría o capacitación en la I.E. por parte del director o representantes de la UGEL, DRE, o MED (Ministerio de Educación, 2013, 10) para el desarrollo de las competencias previstas en el Proyecto Curricular. En el presente estudio, tal como lo muestra LA TABLA N° 06 y el Gráfico 05, los docentes de la I.E. N° 52554 “LIC” perciben que la supervisión tiene alguna dificultad por falta de liderazgo pedagógico del Director, principalmente.

4.2.1.4. Autorrealización

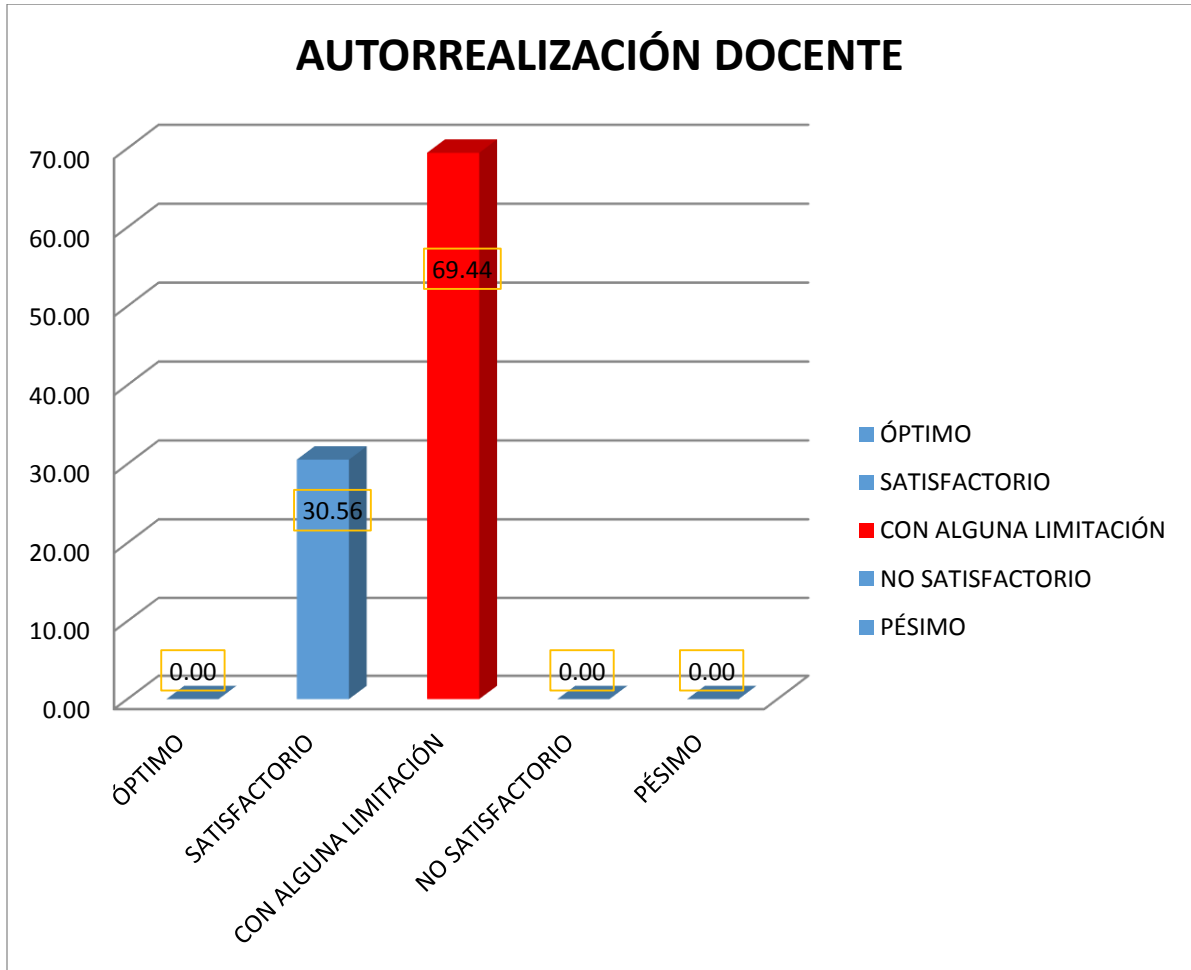
TABLA N° 07: Autorrealización docente.

AUTORREALIZACIÓN	ITEM 07	ITEM 08	ITEM 09	ITEM 015	PUNTAJE	DOCENTES	%
ÓPTIMO	00	00	00	0	00	00	0.00
SATISFACTORIO	04	04	05	9	22	06	30.56
CON ALGUNA LIMITACIÓN	14	14	13	9	50	13	69.44
NO SATISFACTORIO	00	00	00	0	00	00	0.00
PÉSIMO	00	00	00	0	00	00	0.00
TOTAL	18	18	18	18	72	18	100.00

FUENTE: Elaboración del tesista.

La tabla muestra que la mayoría de los docentes están laborando con alguna dificultad por lo que les falta capacitación principalmente.

Gráfico N° 06.



La autorrealización docente se logra cuando todos los docentes tienen una buena disposición, para laborar con un desafío interesante, en cuanto a su realización personal y su creatividad, y la organización estimula su formación personal y profesional permanentemente. Así mismo cuando la imagen de la I.E. es percibida que, satisface las expectativas de los padres de familia. EN LA TABLA 07 y Gráfico 06 se puede observar que tal autorrealización es percibida por los docentes que laboran en la I.E. objeto de estudio que tiene, algunas dificultades para llegar a su nivel satisfactorio, en el trabajo gratificante y perspectiva de futuro principalmente; por lo que es necesario tener una misión y visión consensuada por, todos los docentes.

4.2.1.5. Conductas afectivas.

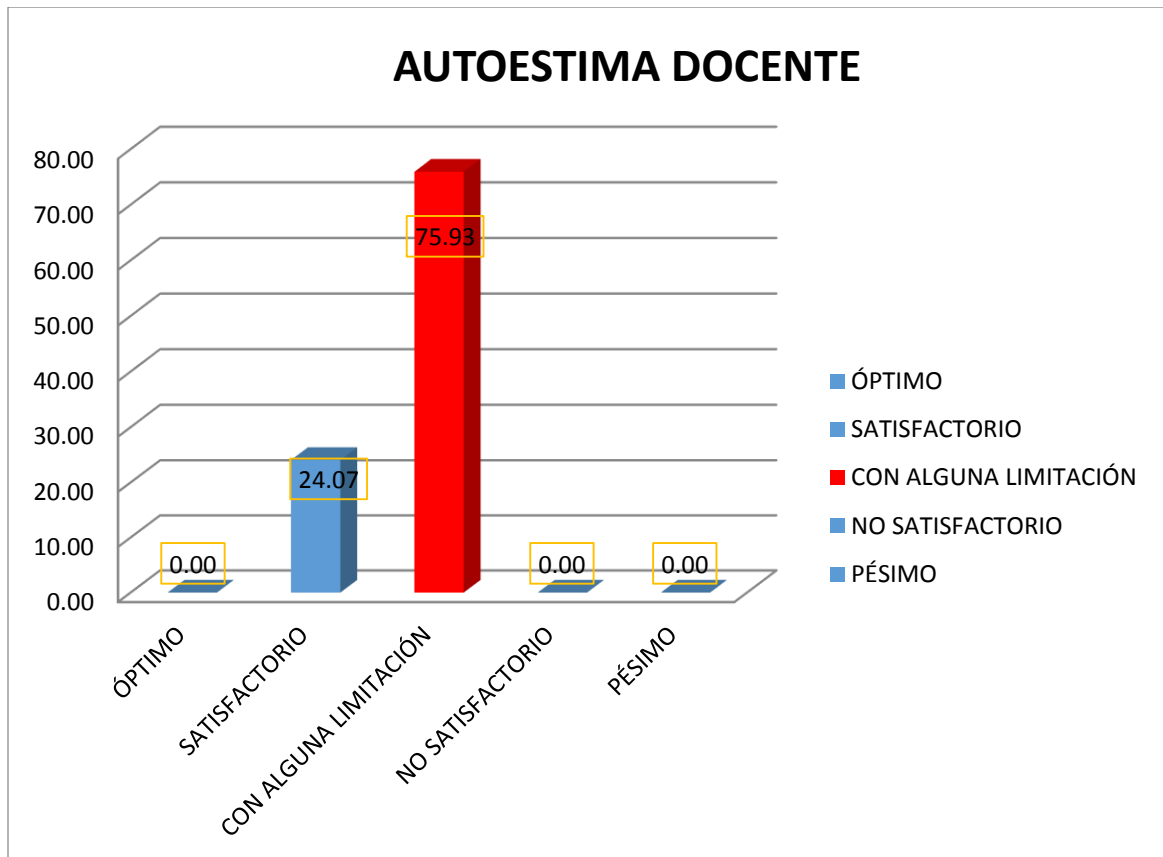
TABLA N° 08: Autoestima docente.

AUTOESTIMA	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	PUNTAJE	DOCENTES	%
ÓPTIMO	0	0	0	0	00	0.00
SATISFACTORIO	5	5	3	13	04	24.07
CON ALGUNA LIMITACIÓN	13	13	15	41	14	75.93
NO SATISFACTORIO	0	0	0	0	00	0.00
PÉSIMO	0	0	0	0	00	0.00
TOTAL	18	18	18	54	18	100.00

FUENTE: Elaboración del tesista.

La tabla muestra que la mayoría los docentes de la I.E.82554 “LIC” tienen baja autoestima.

Gráfico N° 07:



La autoestima de los docentes se ven fortalecidos cuando, los conflictos entre docentes se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas y las decisiones que se toman en la Institución Educativa, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos; en lugar de la imposición de quienes tienen el poder que puede dividirlos. EN LA TABLA N° 08 y Gráfico N° 07 muestra que, en la I.E. N° 82554 “LIC” la autoestima, es percibida por los docentes con algunas limitaciones, por la presencia de algunos grupos de docentes que afecta principalmente al consenso y por la que la costumbre deja que pase el tiempo en cuanto a la toma de decisiones, que lleven al éxito a la I.E.

4.2.1.6. Motivación docente

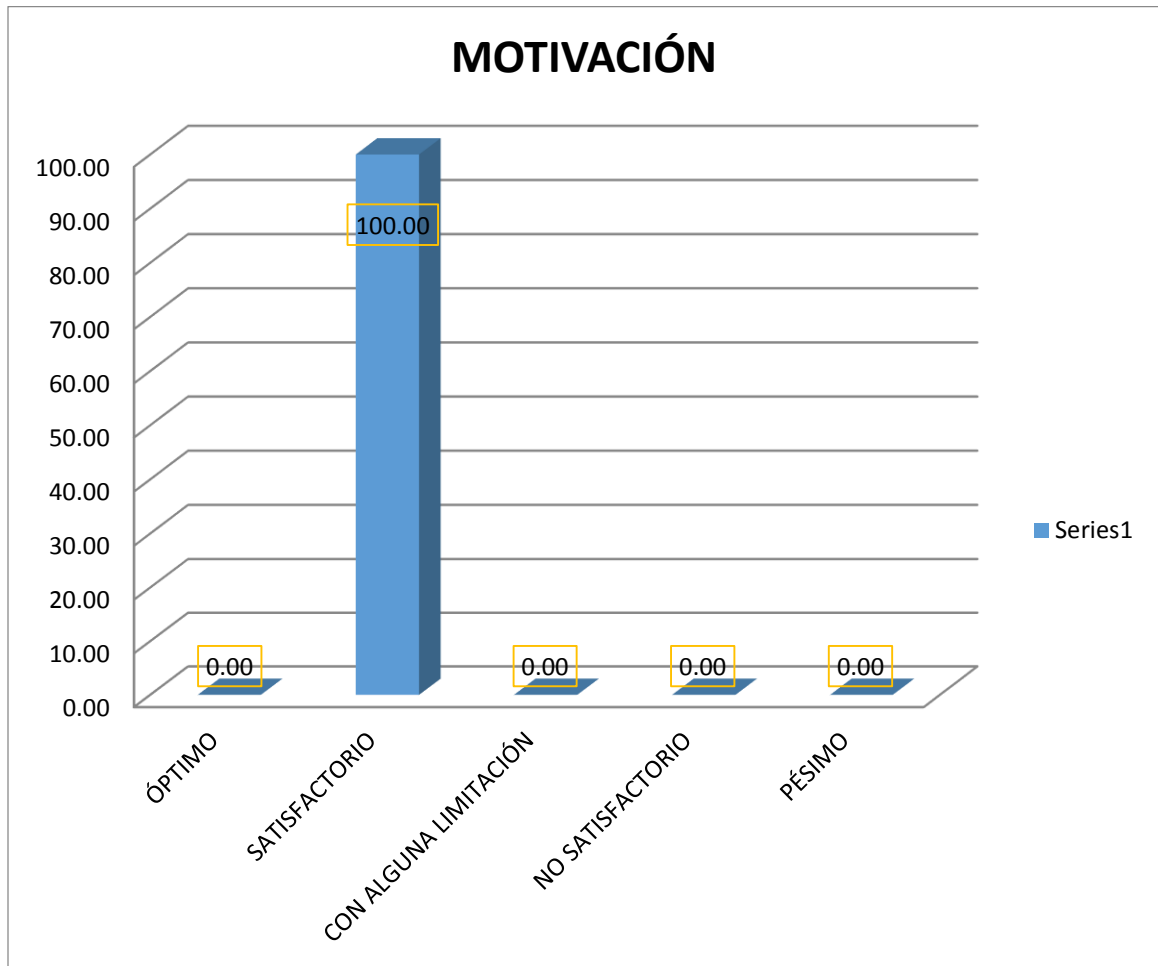
TABLA N° 09: Motivación docente.

MOTIVACIÓN	ITEM 13	ITEM 14	PUNTAJE	DOCENTES	%
ÓPTIMO	0	0	0	0	0.00
SATISFACTORIO	18	18	36	18	100.00
CON ALGUNA LIMITACIÓN	0	0	0	0	0.00
NO SATISFACTORIO	0	0	0	0	0.00
PÉSIMO	0	0	0	0	0.00
TOTAL	18	18	36	18	100.00

FUENTE: Elaboración del tesista.

La tabla muestra que el 100% de los docentes de la I.E.82554 “LIC” se encuentran motivados para el trabajo porque tienen una buena infraestructura.

Gráfico N° 08.



La motivación decente dentro de una I.E. se refleja cuando se siente a gusto con las instalaciones en la cual labora, en especial con el aula en donde realiza su labor cotidiana y también cuando cuenta con una estabilidad laboral. Como se puede apreciar en LA TABLA N° 09 y el Gráfico N° 08, la motivación es la dimensión más alta en términos porcentuales que se convierte en una de las fortalezas que toda institución debe tener. Esta favorece al clima organizacional participativo, gracias a que los docentes consideran que tienen una buena infraestructura y una estabilidad laboral en la institución educativa objeto de estudio.

Seguidamente, la dimensión que favorece al clima organizacional participativo de los docentes, es el de relación interpersonal de docentes, seguida de la autorrealización y supervisión. Asimismo, se puede apreciar que dentro de las dimensiones que menos favorecen al clima organizacional participativo de los docentes, objeto de estudio, es la de las conductas afectivas entre docentes. Lo que hace sospechar que existe un bajo nivel cultural de crítica.

4.3. Percepción de los alumnos del clima organizacional participativo de los docentes.

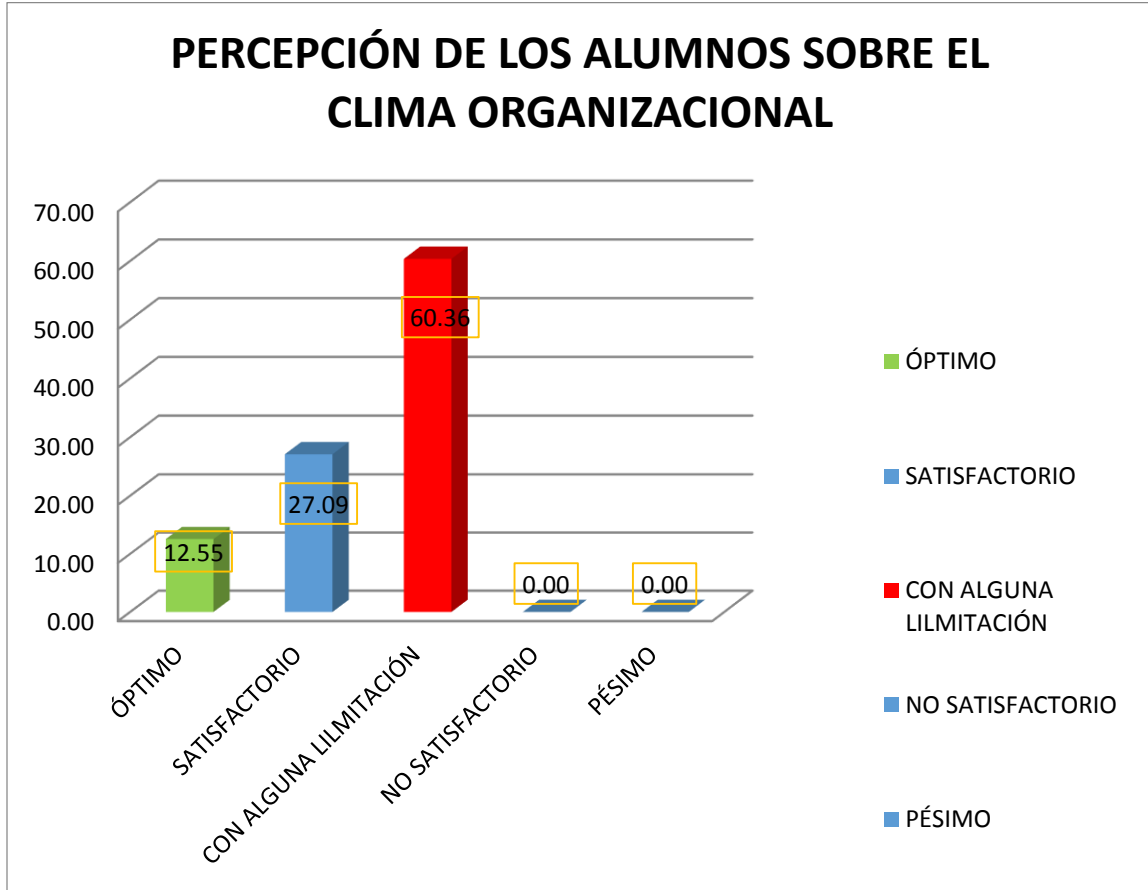
TABLA N° 10: Percepción de los estudiantes a cerca del clima organizacional.

RESUMEN	TOTAL	%
ÓPTIMO	06	12.55
SATISFACTORIO	14	27.09
CON ALGUNA LIMITACIÓN	30	60.36
NO SATISFACTORIO	00	0.00
PÉSIMO	00	0.00
TOTAL	50	100.00

FUENTE: Aplicación de encuesta ECO. Anexo 2.

La percepción de los estudiantes en cuanto al clima organizacional en un 60 % ven que tiene alguna limitación lo cual se asemeja a la percepción de los propios docentes.

Gráfico N° 09.



La percepción de los alumnos del clima organizacional docente y sobre todo de los alumnos de sexto grado quienes son los que tienen mayor conocimiento. Es fundamental para tomarlo en cuenta para corregir errores, mejorar y emprender un plan de mejoramiento que nos lleve a lograr un óptimo, clima organizacional participativo docente. LA TABLA N° 10 y el Gráfico N° 09 del presente estudio, puede ilustrar que los alumnos en su mayoría perciben al clima organizacional de sus docentes que tienen algunas limitaciones. Esta percepción se asemeja a la de los propios docentes involucrados. Para lo cual es necesario realizar una urgente reflexión que nos lleve a mejorar el clima organizacional participativo docente.

4.4. Correlación de liderazgo comunitario docente y clima organizacional participativo

Para correlacionar la variable independiente con la variable dependiente, primeramente se identificó a los docentes que ejercen un buen y regularmente liderazgo, haciendo un análisis de las tablas y gráficos anteriores; así mismo se analizó sobre la percepción que ellos tienen a cerca del clima organizacional participativo.

TABLA N° 11: Identificación de los docentes según el código de la encuesta.

DOCENTES	LIDERAZGO
1	BUENO
2	REGULAR
3	REGULAR
4	BUENO
5	REGULAR
6	REGULAR
7	REGULAR
8	REGULAR
9	BUENO
10	REGULAR
11	REGULAR
12	BUENO
13	BUENO
14	BUENO
15	BUENO
16	BUENO
17	BUENO
18	BUENO

DOCENTES	PERC. DEL CLIMA
1	SATISFACTORIO
2	CON ALGUNA LIMITACIÓN
3	SATISFACTORIO
4	CON ALGUNA LIMITACIÓN
5	CON ALGUNA LIMITACIÓN
6	CON ALGUNA LIMITACIÓN
7	CON ALGUNA LIMITACIÓN
8	CON ALGUNA LIMITACIÓN
9	CON ALGUNA LIMITACIÓN
10	SATISFACTORIO
11	CON ALGUNA LIMITACIÓN
12	SATISFACTORIO
13	CON ALGUNA LIMITACIÓN
14	CON ALGUNA LIMITACIÓN
15	CON ALGUNA LIMITACIÓN
16	SATISFACTORIO
17	SATISFACTORIO
18	SATISFACTORIO

TABLA N° 12: Percepción del liderazgo comunitario docente y clima organizacional participativo

LIDERAZGO COMUNITARIO DOCENTE	CLIMA ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO DOCENTE		TOTAL
	SATISF.	CON LIMIT.	
BUENO	05	05	10
REGULAR	02	06	08
TOTAL	07	11	18

FUENTE: Elaboración del tesista.

LA TABLA N° 12 muestra que los docentes identificados con buen liderazgo comunitario docente, es decir, los que tienen la iniciativa de cambio dentro de la institución educativa, los que ayudan a la superación de sus colegas entre otras actitudes positivas, perciben al clima organizacional participativo docente como satisfactorio. Estos docentes que se convierten en una fortaleza humana dentro de la Institución Educativa N° 82554 “LIC” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca, deberían ser considerados para ser los que dirijan los grupos de interaprendizaje necesarios para tratar de comprometer a más docentes a laborar con un desafío interesante en bien de la comunidad educativa.

4.5. Aplicación de Chi Cuadrado

El cuadro que sigue, elaborado con datos de la muestra, y se desea determinar si existe asociación entre las dos variables, como liderazgo comunitario docente y clima organizacional participativo, es necesario obtener las frecuencias esperadas. Ellas se determinan multiplicando los marginales que corresponden a cada celda y dividiendo el resultado por el total de la muestra:

TABLA N° 13: Percepción de docentes con liderazgo bueno y regular del clima organizacional participativo, en frecuencias esperadas

LIDERAZGO	CLIMA ORGANIZACIONAL		TOTAL
	SATISF.	CON LIMIT.	
BUENO	3.9	6.1	10
REGULAR	3.1	4.9	08
TOTAL	07	11	18

La frecuencia esperada de la celda satisfactorio clima organizacional y buen liderazgo. Se calcula, según lo mencionado, multiplicando el marginal horizontal de 10 por el marginal vertical 07 y dividiendo el resultado por 18 = 3.9. Como la frecuencia observada es de 05, la diferencia entre ellas es de 1.1, número que elevado al cuadrado y dividido por la frecuencia esperada da como resultado 0.31. De igual manera, se continúa con los cálculos en las otras celdas para obtener, por suma final, el valor de chi cuadrado, según la fórmula dada anteriormente.

El valor de chi cuadrado encontrado según el procedimiento señalado es de 1.15. Ese valor, con 1 grado de libertad que se determina con la fórmula (número de filas -1) x (número de columnas -1), y con un nivel de significación previamente elegido a 0,05. Se compara con el valor dado en una tabla de chi cuadrado.

Si hacemos la consulta encontramos que el valor máximo que este coeficiente puede tomar al azar en esas condiciones llega a 3,841. Como el valor encontrado es menor a éste, se acepta la hipótesis, según la cual en el universo del cual procede la muestra

estudiada existe asociación entre liderazgo comunitario docente y clima organizacional participativo docente.

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

f_o = frecuencias observadas.

f_e = frecuencias esperadas.

Aplicando la ecuación se tiene:

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

$$X^2 = 0.31 + 0.39 + 0.20 + 0.25$$

$$X^2 = 1.15$$

TABLA N° 14: Tabla de Chi Cuadrado.

	probabilidad				
Grados de Libertad	0.9	0.5	0.1	0.05	0.01
1	0.02	0.46	2.71	3.84	6.64
2	0.21	1.39	4.61	5.99	9.21
3	0.58	2.37	6.25	7.82	11.35

FUENTE: Estadística Descriptiva.

4.6. Coeficiente de correlación de Pearson.

Es uno de los coeficientes más utilizados para medir la correlación que pueda existir entre dos variables. Matemáticamente se define, como la razón entre la covariación y

la raíz cuadrada del producto de la variación en X y la variación en Y. El coeficiente puede tomar valores entre + 1 y - 1. El primero se da cuando existe correlación positiva perfecta; el segundo, cuando hay correlación negativa perfecta.

Para la muestra de la presente investigación se tiene:

TABLA N° 15: Datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos.

SUJETOS	X	X ²	Y	Y ²	X*Y	PUNT. PROM. X	PUNT. PROM. Y
1	65	4225	97	9409	6305	1.625	6.47
2	61	3721	90	8100	5490	1.525	6.00
3	59	3481	96	9216	5664	1.475	6.40
4	65	4225	89	7921	5785	1.625	5.93
5	62	3844	96	9216	5952	1.55	6.40
6	61	3721	90	8100	5490	1.525	6.00
7	62	3844	90	8100	5580	1.55	6.00
8	61	3721	91	8281	5551	1.525	6.07
9	63	3969	91	8281	5733	1.575	6.07
10	60	3600	97	9409	5820	1.5	6.47
11	62	3844	91	8281	5642	1.55	6.07
12	65	4225	101	10201	6565	1.625	6.73
13	66	4356	88	7744	5808	1.65	5.87
14	63	3969	91	8281	5733	1.575	6.07
15	65	4225	95	9025	6175	1.625	6.33
16	66	4356	101	10201	6666	1.65	6.73
17	66	4356	102	10404	6732	1.65	6.80
18	65	4225	105	11025	6825	1.625	7.00
SUM 18	1137	71907	1701	161195	107516	28.425	113.40

FUENTE: Elaboración del tesista.

$$r = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

$$r = \frac{18(107516) - (1137)(1701)}{\sqrt{[18(71907) - (1137)^2][18(161195) - (1701)^2]}}$$

$$r = 0.36$$

El valor de 0,36 indica que existe una correlación mediana entre el nivel de liderazgo comunitario docente y clima organizacional participativo, es decir, las personas con mayor liderazgo tienen la percepción de un mejor clima organizacional participativo.

4.7. Discusión

El liderazgo comunitario docente, tema de estudio, considera la relación con el clima organizacional participativo, en la Institución Educativa N° 82554 “LIC” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca. La investigación partió del análisis de la problemática existente en dicha institución educativa, donde se observa la presencia de docentes poco participativos, expresado en una inadecuada participación docente para el cumplimiento de las metas institucionales, dejando la iniciativa de cambio, solamente al Director; por considerar que él es el único responsable de todo cambio y así mismo del clima organizacional que se tenga en la I.E. Considerando lo expuesto, los hallazgos permiten visualizar que tanto los docentes y estudiantes de Sexto Grado, perciben que el liderazgo comunitario docente, se torna en actitudes positivas por parte de la mayoría de docentes de la institución educativa. Ello es posible visualizarlo al analizar los datos obtenidos, donde se muestra que el liderazgo comunitario docente es bueno. Ello implica que existe la percepción de un liderazgo con ciertas tendencias positivas que se convierte

en una Fortaleza dentro de la I.E. y que la existencia de los docentes con concepciones un tanto tradicionales son menor al 40%, lo cual no impide que el liderazgo docente sea bueno.

Por otro lado, los docentes y estudiantes perciben que el clima organizacional participativo docente se encuentra en un nivel medio, considerando que el clima organizacional participativo aún tienen algunas limitaciones que impiden que sea satisfactorio, implicando ello la existencia de una atmósfera inestable, con ciertos conflictos, mostrando una comunidad educativa no integrada, no identificada y con poca motivación para enmendar el clima de la organización educativa. Aspectos que son observados, cuando en forma más específica los docentes consideran al clima existente que se encuentra en un nivel regular; pero con mayor tendencia a orientarse a satisfactorio, indicando ello que los docentes tratan de sobrellevar situaciones que se presentan en el contexto educativo; sin embargo, no pueden o no hacen nada para mejorarlo. Así mismo, son los estudiantes quienes asumen una observación muy parecida a la de los docentes, al establecer que el clima organizacional participativo docente aún tiene algunas limitaciones, para llegar a ser satisfactorio. Lo expresado por los estudiantes indica la convivencia de los docentes, en una atmósfera educativa ante la cual existe cierta animadversión.

Los hallazgos muestran la existencia de correlación mediana entre liderazgo comunitario docente y clima organizacional participativo docente desde la percepción de los docentes y de los estudiantes. Estos resultados justifican que algunos cambios significativos que se llevan a cabo se logra con esfuerzo e iniciativa de todos los líderes y de la forma como interactúan estos (Senge, 2002, 17). Demostrando así la capacidad que tienen los líderes para interactuar con las fuerzas puestas en juego, para lograr cambios de forma significativa dentro de la organización educativa (Senge, 2000, 18). En tal sentido, cabe notar que el

liderazgo comunitario docente ejercido en la I.E. objeto de estudio es bueno, en la medida que logran interactuar positivamente los tres tipos de líderes (Senge, 2002,15). Teniendo en cuenta que el líder despierta la confianza en sus seguidores y se siente más capaz de alcanzar los objetivos que ellos (Calero, 2004, 209). Sin embargo, ello no permite determinar que cuando se habla de liderazgo dentro de una institución educativa se relaciona únicamente a la autoridad educativa de la institución; sino a la capacidad que tienen los docentes para sostener los procesos de cambios tal como lo indica Senge en su libro *La Danza del Cambio*.

Por otro lado, acorde con los hallazgo se afirma que: el liderazgo comunitario docente ejercido en forma buena por los docentes involucrados tiende a influir moderadamente en la generación de un clima organizacional participativo docente de manera satisfactoria en el contexto educativo; más los docentes que perciben un liderazgo comunitario docente con algunas limitaciones, también perciben al clima organizacional participativo con algunas limitaciones. Es así que existe de parte de algunos docentes un grado limitado de pertenecer a un equipo de trabajo dentro de la institución educativa, así como un ligero sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos y metas, notándose una falta de conocimiento de los objetivos institucionales, de la visión y misión institucional.

Los hallazgos del presente estudio se justifican por lo considerado por Senge, en su libro *la Danza del Cambio*, en el sentido de como interactúen los docentes, permite lograr cumplir con la misión y la visión institucional, y asimismo del óptimo clima organizacional participativo, aspecto que los resultados muestran, pese a la presencia de algunos docentes que ven al liderazgo de una forma tradicional.

CAPITULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES:

- 1) Como resultado de la investigación estadística presentada, se concluye que existe una relación directa moderada entre el liderazgo comunitario docente y el clima organizacional participativo, en la Institución Educativa N° 82554 “La Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca. Debido a que los docentes que perciben bien al liderazgo comunitario docente, son en su mayoría, los que perciben de una manera satisfactoria al clima organizacional participativo.
- 2) El liderazgo comunitario docente, en la Institución Educativa N° 82554 “La Inmaculada Concepción” del Pueblo Joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca, se observa que es bueno. Se hace evidente que tanto directivos como docentes se desempeñan como líderes en sus respectivos ámbitos. Para ambos, el logro de asumir el desafío de un buen desempeño no solo dependerá de su voluntad o por el mandato de otros; sino en gran medida por el alto grado de competencias y habilidades profesionales y sociales que desarrollen.
- 3) En cuanto al clima organizacional participativo falta el 14% para llegar a un nivel satisfactorio; pues existen algunos factores desfavorables como: autoestima docente, trabajo en equipo, relaciones personales; a las cuales se tiene que brindar

mayor importancia. Para tratar de superar las dificultades en estos factores se tiene que apoyar de la presencia de los docentes que gozan de un buen liderazgo docente.

5.2. RECOMENDACIONES:

5.2.1. Al Director del Plantel

- 1) Diseñar un plan de capacitación en el cual se fortalezca el liderazgo comunitario docente y clima organizacional participativo de los docentes en la Institución Educativa N° 82554 “La Inmaculada Concepción” del pueblo joven Magna Vallejo de la ciudad de Cajamarca, en los factores negativos identificados.
- 2) Implementar un sistema integrador de información académico – administrativo, que disponga del soporte tecnológico de punta y dirigido a superar los aspectos negativos del liderazgo comunitario docente y del clima organizacional participativo.
- 3) Implementar una Propuesta de Mejoramiento para mejorar el clima organizacional participativo través de una perspectiva ecológica. Aprovechando, el 37% de docentes que consideran que es satisfactorio.

5.2.2. Al personal docente

1. Considerarse cada uno de los docentes como parte indispensable del fortalecimiento del clima organizacional participativo, en la cual ejerce un liderazgo indispensable dentro del ámbito que labora.
2. Ver al liderazgo como una capacidad de interrelación de colegas, para lograr el éxito de la institución educativa, teniendo muy claro la visión y la misión de la misma, dentro un óptimo clima organizacional docente.

REFERENCIAS

- Alvarado Oyarce, Otoniel. 1989. Supervisión Educativa: Teoría y práctica. Lima: Editorial Educativa INIDE.
- Benvenuto, J. Monge y M. Zanini. 2005. La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolara. Venezuela.
- Calero Pérez, Mavilo. 2004. Gestión Educativa: Administración Educativa. Lima.
- Cárdenas Colmener, Antonio Luis, Abel Rodríguez Céspedes y Rosa María Torres. 2000. El maestro protagonista del cambio educativo. Bogotá: Editorial Delfín Ltda.
- Dávila Estela, María Carmela. 2003. “El Liderazgo en la Gerencia de los Centros Educativos del Nivel Secundaria de la Zona Urbana de Cajamarca” Cajamarca – Perú.
- Drovett, S. 1992. Dicersión de la Salud. Buenos Aires: Editorial Maechi.
- Gallegos Álvarez, Juan Alberto. 2002. La supervisión en el sistema educativo: Nuevo enfoque. Perú: Editorial San Marcos.
- Goleman, Daniel. 2006. Inteligencia Social. Barcelona: Kairós S.A.
- Goodstein, Leonardo D. 1998. Planeación Estratégica Aplicada. Colombia: McGRAW-KILL INRERAMERICANA, S.A.
- James. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert J. 2009. Administración. trad. Pilar Mascaró Sacristán. Octava edición. México: Editorial assistant Nancy Proyect.
- Likert, Rensis. 1974. El Factor Humano de la Empresa. Bilbao: Ediciones Deusto.

- Ministerio de Educación. 2013. Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes en las Instituciones educativas. Lima: Navarrete S.A.
- Mora Vanegas, Carlos. 2007. Likert y su aportación con respecto al clima organizacional. Universidad de Carabobo. cmora@postgrado.uc.edu.ve (consultada el 15 de mayo 2014).
- Narváez A, MV; Salazar C, JO. 2000. “Clima Organizacional en E.P.S. SEDACAJ S.A.: Estudio y mejoramiento para alcanzar Eficacia Organizacional”, Tesis, Contador Público, UNC, Cajamarca – Perú.
- Narváez Alvarado, Mónica Vanes y José Orlando Salazar Chávez. 1999. “Clima Organizacional en E.P.S. SEDACAJ S.A.: Estudio y mejoramiento para alcanzar Eficacia Organizacional” Tesis, Contador Público, UNC, Cajamarca – Perú.
- Nash, M. 1989. Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano. Colombia: Editorial Norma.
- Niklas, Luhmann. 1998. Sistemas Sociales: Lineamientos para una teoría general. Trad. Silvia Pappé y Brunhilde Erker. Barcelona: Anthropos.
- Niria Quintero, Nelly Africano. 2008. Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal. *Negotium/Ciencias Generales*, N° 9 (consultada el 11 abril 2014).
- Padilla, Dante. 2005. Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.

- Porras Balbín, Félix. 1990. Supervisión educativa: Para escuelas y colegios. Lima: Editorial Gráfica Gago Hnos. E.I.R.L.
- Rodríguez, N. 2005. El Clima Escolar. Lima.
- Rosales, M. 2005. Calidad sin Liderazgo. Argentina
- Senge, Peter. 2000. La danza del cambio. Trad. Jorge Cárdenas Nannetti. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Senge, Peter. 2002. Escuelas que aprenden. Trad. Jorge Cárdenas Nannetti. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Sovero Hinojosa, Franklin. 2005. Gestión pedagógica. Lima: Editorial San Marcos.
- Valera Guerra, Jaime Raúl. 2007. El Clima Organizacional y su Relación con la Eficacia del Sistema de Abastecimiento en la Universidad Nacional de Cajamarca – Propuesta de Mejoramiento. Perú.

ANEXOS.

ANEXO N° 01.

ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL (ECO)

Código de la encuesta

(Para docentes)

Estimado(a) colega a continuación le presento una serie de preguntas con sus respectivas alternativas, responda teniendo en cuenta que el resultado no será mostrado a ninguna persona. La finalidad de esta encuesta es conocer la percepción que usted tiene a cerca del clima organizacional de la Institución Educativa N° 82554 “LIC” del Pueblo Joven Magna Vallejo - Cajamarca.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA ACTUAL	SI TU RESPUESTA EN LA COLUMNA ANTERIOR NO FUE 10 (SITUACIÓN IDEAL) INDIQUE CON UN ASPA LAS CAUSAS QUE HAN IMPEDIDO LLEGAR A ELLA.	¿QUÉ SOLUCIONES SUGIERE USTED PARA ALCANZAR LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE?
TRABAJO EN EQUIPO: COMPORTAMIENTO SISTÉMICO		

<p>1. ¿Los docentes y las áreas interactúan positivamente como un todo, para alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales?</p> <p>No lo hacen Lo hacen siempre</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/> a. No se conoce la misión y los objetivos. <input type="checkbox"/> b. En general los docentes no se identifican con la misión. <input type="checkbox"/> c. Priman más los conflictos que la integración entre docentes. <input type="checkbox"/> d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional. <input type="checkbox"/> e. Los intereses de los docentes priman sobre los de la organización. <input type="checkbox"/> f. Falta de motivación y/o capacitación para laborar en forma integrada. <input type="checkbox"/> g. La estructura organizacional no facilita la integración. <input type="checkbox"/> h. Otras causas.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
TRABAJO EN EQUIPO: IDENTIFICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LAS LABORES												
<p>2. ¿Cree usted que autoridades / directivos y docentes laboran en relación estrecha y amistosa, para lograr conjuntamente los mejores beneficios para todos?</p> <p>No lo creo Lo creo totalmente</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/> a. El Director sólo vela por sus intereses. <input type="checkbox"/> b. Los docentes sólo velan por sus intereses. <input type="checkbox"/> c. Hay desconfianza entre las partes. <input type="checkbox"/> d. No hay motivación para laborar en algunos docentes. <input type="checkbox"/> e. No hay interés para alcanzar la visión, por falta de integración y solidaridad entre docentes. <input type="checkbox"/> f. Otras causas.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
RELACIONES INTERPERSONALES: CLARIDAD ORGANIZACIONAL.												

<p>3.¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?</p> <p>No lo permite Lo permite siempre</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/> a. Demasiada burocracia. <input type="checkbox"/> b. Director verticalista. <input type="checkbox"/> c. Director permisivo. <input type="checkbox"/> d. No se promueve el trabajo en grupos. <input type="checkbox"/> e. A los docentes les falta autonomía. <input type="checkbox"/> f. Hay mucha centralización. <input type="checkbox"/> g. Otras causas.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
RELACIONES INTERPERSONALES: PARTICIPACIÓN												
<p>4.¿Cree usted, que siempre participa en las diferentes actividades institucionales?</p>	<input type="checkbox"/> a. No participé en la elaboración del Reglamento Interno <input type="checkbox"/> b. No participé en la elaboración del PEI. <input type="checkbox"/> c. No utilizo mecanismos para difundir el Reglamento Interno. <input type="checkbox"/> d. El año pasado no he participado de proyectos innovadores. <input type="checkbox"/> e. No toman en cuenta mis sugerencias. <input type="checkbox"/> f. No es reconocida la participación de los docentes. <input type="checkbox"/> g. Entre docentes no nos conocemos lo necesario para integrarnos. <input type="checkbox"/> h. Otras causas.											

<p>No lo creo Lo creo totalmente</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
RELACIONES INTERPERSONALES: EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA.												
<p>5.¿Usted diría, que en la Institución existe una expresión informal positiva?</p> <p>No lo creo Lo creo totalmente</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/> a. Demasiada hipocresía. <input type="checkbox"/> b. Conflictos entre padres de familia y docentes. <input type="checkbox"/> c. Conflictos entre padres de familia. <input type="checkbox"/> d. Conflictos entre docentes. <input type="checkbox"/> e. Conflictos con el Director. <input type="checkbox"/> f. Conflictos entre alumnos. <input type="checkbox"/> g. Falta de comunicación entre las partes.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
SUPERVISIÓN: APRECIACIONES DE LA FUNCIONALIDAD Y SIGNIFICACIÓN DE LOS SUPERIORES EN LA SUPERVISIÓN.												
<p>6.¿En las supervisiones, usted ha recibido asesoría o capacitación en la I.E. para el desarrollo de las competencias previstas en el Proyecto Curricular?</p> <p>No he recibido Sí he recibido</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/> a. A veces. <input type="checkbox"/> b. Nunca. <input type="checkbox"/> c. Existe demasiada formalidad. <input type="checkbox"/> d. Nadie supervisa. <input type="checkbox"/> e. Rechazo la supervisión. <input type="checkbox"/> f. Considero una mala supervisión. <input type="checkbox"/> g. Director demasiado verticalista. <input type="checkbox"/> h. Otras causas.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

AUTOREALIZACIÓN: TRABAJO GRATIFICANTE.

7.¿Cree usted que está laborando con un desafío interesante para su realización personal y su creatividad?

- a. Aunque me gusta mi labor, mis funciones son rutinarias.
- b. Sólo algunas áreas me satisfacen enseñar.
- c. No estoy aun capacitado para mejorar mi labor.
- d. Me gustaría laborar en otra Institución Educativa.
- e. La organización no se preocupa por las condiciones laborales de los docentes.
- f. Otras causas.

No lo creo Lo creo totalmente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

AUTORREALIZACIÓN: DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL.

8.¿La organización estimula su formación personal y profesional permanentemente?

- a. Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- c. La organización carece de recursos necesarios para ello.
- d. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.
- e. Conformismo docente.
- f. otras causas.

No lo hace Lo hace siempre

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

AUTORREALIZACIÓN: PERSPECTIVA DE FUTURO

9. ¿Cree usted que existe una buena disposición de los docentes y/o compañeros para apoyar el desarrollo de propuestas que buscan mejorar la Institución?

No lo creo Lo creo totalmente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- a. Existe presencia de egoísmo.
- b. Falta de identificación con la Institución Educativa.
- c. Falta de compromiso docente para este fin.
- d. Cada quien hace lo que puede.
- e. Conformismo docente.
- f. Falta de comunicación
- g. Otras causas.

AUTOESTIMA: CONDUCTAS AFECTIVAS

10. ¿Cómo percibe usted las conductas de sus colegas o compañeros?

Pésima Excelente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- a. No tienen sincronía.
- b. Poco solidarios.
- c. Poco empáticos.
- d. Carecen de empatía.
- e. Antipáticos.
- f. Dejan mucho que desear.
- g. Muestran indiferencia.
- h. Poco participativos.
- i. Mal comportamiento.

AUTOESTIMA: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

11. ¿Los conflictos entre docentes se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

Pésima

Excelente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b. No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- c. Falta más comprensión en el sentido de que los intereses de la organización están por encima de los intereses individuales o sectoriales.
- d. Cuando se trata de solucionar una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- e. El Director no presta mayor atención a los conflictos.
- f. En general se solucionan a medias sin dejar a las partes plenamente satisfechas.

AUTOESTIMA: CONSENSO.

12. ¿Las decisiones que se toman en la Institución Educativa, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en el lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder que puede dividirlos?

- a. El señor Director es muy impositivo.
- b. Las decisiones importantes, por lo general, ya están tomadas, antes de darse las reuniones.
- c. Hay subgrupos que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d. La información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas antes de la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- e. Hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.

<p>Nunca Siempre</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/> f. Otras causas.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

MOTIVACIÓN: INSTALACIONES

<p>13. ¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el aula en donde realiza su labor?</p> <p>No lo estoy Lo estoy siempre</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/> a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas. <input type="checkbox"/> b. Las instalaciones no son seguras. <input type="checkbox"/> c. Hace demasiado calor. <input type="checkbox"/> d. Hace demasiado frío. <input type="checkbox"/> e. La iluminación es deficiente. <input type="checkbox"/> f. Hay demasiado ruido. <input type="checkbox"/> g. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear. <input type="checkbox"/> h. Otras causas	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

MOTIVACIÓN: ESTABILIDAD LABORAL

<p>14. ¿La estabilidad laboral que usted goza, dentro de la Institución es?</p> <p>Contratado Nombrado</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/> a. Destacado. <input type="checkbox"/> b. Contratado por la APAFA. <input type="checkbox"/> c. Otras causas.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

AUTORREALIZACIÓN: SATISFACE LAS EXPECTATIVAS DE LOS PADRES DE FAMILIA

<p>15.¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?, ¿Satisface a las expectativas de los padres de familia?</p> <p>Pésima Excelente</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/> a. No hay preocupación por mejorar de manera constante. <input type="checkbox"/> b. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones. <input type="checkbox"/> c. El trato entre docentes deja mucho que desear. <input type="checkbox"/> d. Creo que la organización no sabe exactamente a donde va. <input type="checkbox"/> e. El servicio brindado no es útil a Magna Vallejo. <input type="checkbox"/> f. La calidad del servicio tiene deficiencias. <input type="checkbox"/> g. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen. <input type="checkbox"/> h. No hay interés, preocupación por parte de los padres de familia.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Gracias por su colaboración.

Cajamarca, de del 2 014.

ANEXO N° 02.

Código de

ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL (ECO)

(Para alumnos)

Estimado(a) alumno(a) continuación se te presenta una serie de preguntas con sus respectivas alternativas, responde teniendo en cuenta que el resultado no será mostrado a ninguna persona. La finalidad de esta encuesta es conocer la percepción que tiene a cerca del clima organizacional en la Institución Educativa N° 82554 “LIC” del Pueblo Joven Magna Vallejo - Cajamarca.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA ACTUAL	SI TU RESPUESTA EN LA COLUMNA ANTERIOR NO FUE 10 (SITUACIÓN IDEAL) INDIQUE CON UN ASPA LAS CAUSAS QUE HAN IMPEDIDO LLEGAR A ELLA.	¿QUÉ SOLUCIONES SUGIERE USTED PARA ALCANZAR LA SITUACIÓN IDEAL O DESEABLE?
TRABAJO EN EQUIPO: COMPORTAMIENTO SISTÉMICO		
¿Cree usted que los docentes y las áreas interactúan positivamente como un todo, para alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales?	<input type="checkbox"/> a. No se conoce la misión y los objetivos. <input type="checkbox"/> b. En general los docentes no se identifican con la misión. <input type="checkbox"/> c. Priman más los conflictos que la integración entre docentes. <input type="checkbox"/> d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí. olvidándose del todo organizacional.	

<p>No lo hacen</p> <p>Lo hacen siempre</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/> e. Los intereses de los docentes priman sobre los de la organización. <input type="checkbox"/> f. Falta de motivación y/o capacitación para laborar en forma integrada. <input type="checkbox"/> g. La estructura organizacional no facilita la integración. <input type="checkbox"/> h. Otras causas.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
TRABAJO EN EQUIPO: IDENTIFICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LAS LABORES												
<p>¿Cree usted que autoridades / directivos y docentes laboran en relación estrecha y amistosa, para lograr conjuntamente los mejores beneficios para todos?</p> <p>No lo creo</p> <p>Lo creo totalmente</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/> a. El Director sólo vela por sus intereses. <input type="checkbox"/> b. Los docentes sólo velan por sus intereses. <input type="checkbox"/> c. Hay desconfianza entre las partes. <input type="checkbox"/> d. No hay motivación para laborar en algunos docentes. <input type="checkbox"/> e. No hay interés para alcanzar la visión, por falta de integración y solidaridad entre docentes. <input type="checkbox"/> f. Otras causas.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
RELACIONES INTERPERSONALES: CLARIDAD ORGANIZACIONAL.												
<p>¿Cree usted que la estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?</p>	<input type="checkbox"/> a. Demasiada burocracia. <input type="checkbox"/> b. Director verticalista. <input type="checkbox"/> c. Director permisivo. <input type="checkbox"/> d. No se promueve el trabajo en grupos. <input type="checkbox"/> e. A los docentes les falta autonomía. <input type="checkbox"/> f. Hay mucha centralización. <input type="checkbox"/> g. Docentes indiferentes <input type="checkbox"/> h. Otras causas.											

No lo permite <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo permite siempre	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

RELACIONES INTERPERSONALES: PARTICIPACIÓN

¿Cree usted, que sus docentes cumplen sus labores con responsabilidad? No lo creo <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	a. No llegan a tiempo b. No dominan el tema. c. No utilizan material adecuado. d. No entiendo sus explicaciones. e. No toman en cuenta mis preguntas. f. No es reconocida la participación de los alumnos. g. Tienen preferencia por algunos alumnos. h. Faltan demasiado. i. Otras causas.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

RELACIONES INTERPERSONALES: EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA.

¿Usted cree, que en la Institución existe una expresión informal positiva? No lo creo <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	a. Demasiada hipocresía. b. Conflictos entre padres de familia y docentes. c. Conflictos entre padres de familia. d. Conflictos entre docentes. e. Conflictos con el Director. f. Conflictos entre alumnos. g. Falta de comunicación entre las partes.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

AUTORREALIZACIÓN: PERSPECTIVA DE FUTURO

¿Cree usted que existe una buena disposición de los docentes para apoyar el desarrollo de propuestas que buscan mejorar la Institución?

- a. Existe presencia de egoísmo.
- b. Falta de identificación con la Institución Educativa.
- c. Falta de compromiso docente para este fin.
- d. Cada quien hace lo que puede.
- e. Conformismo docente.
- f. Conformismo por parte de los alumnos.
- g. Falta de comunicación
- h. Otras causas.

No lo creo Lo creo totalmente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

AUTOESTIMA: CONDUCTAS AFECTIVAS

¿Cómo percibe usted las conductas de sus profesores?

- a. Nos muestran indiferencia.
- b. Poco solidarios.
- c. Poco comprensivos.
- d. No son amables.
- e. Antipáticos.
- f. Dejan mucho que desear.
- g. Muestran que no les interesamos.
- h. Poco participativos.
- i. Agresivos.

Pésima Excelente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

AUTOESTIMA: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

¿Considera que los conflictos entre sus profesores se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

Pésima
Excelente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b. No tienen la actitud ni la formación necesaria para solucionar sus conflictos.
- c. Falta más comprensión en el sentido de que los intereses de la organización están por encima de los intereses individuales o sectoriales.
- d. Cuando se trata de solucionar una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- e. El Director no presta mayor atención a los conflictos.

AUTOESTIMA: CONSENSO.

¿Cree usted que las decisiones que se toman dentro del aula, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en el lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder que puede dividirlos?

Nunca Siempre

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- a. El profesor es muy impositivo.
- b. Las decisiones importantes, por lo general, ya están tomadas, antes de darse la consulta
- c. Hay subgrupos que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d. La información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas antes de la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- e. Hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.

Pésima <p style="text-align: center;">Excelente</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	e. El servicio brindado no es útil a Magna Vallejo.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	<input type="checkbox"/>	f. La calidad del servicio tiene deficiencias.											
	<input type="checkbox"/>	g. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.											
<input type="checkbox"/>	h. No hay interés, preocupación por parte de los padres de familia.												

Gracias por su colaboración.

Cajamarca, de2 014.

ANEXO N° 03.

ENTREVISTA PARA DOCENTES Código de la entrevista

LIDERAZGO COMUNITARIO DOCENTE.

Estimado(a) colega, a continuación se le presenta una serie de preguntas con sus respectivas alternativas, responda teniendo en cuenta que el resultado no será mostrado a ninguna persona. La finalidad de esta entrevista es conocer a cerca del liderazgo comunitario docente en la Institución Educativa N° 82554 “LIC” del Pueblo Joven Magna Vallejo - Cajamarca.

INSTRUCCIONES:

- Para cada concepto a evaluar, indique una sola respuesta marcando el recuadro que considere pertinente de acuerdo a la siguiente tabla de evaluación, en caso de que su respuesta no sea **d** puede especificar en el recuadro siguiente.
 - a. Nunca (0)**
 - b. Con limitaciones (1)**
 - c. A veces (2)**
 - d. Siempre (3)**

CONCEPTO	MARCAR CON X			
	a	b	c	d
I. POTENCIAL DE LIDERAZGO.				
1. ¿Le interesa y está dispuesto a hacerse cargo de un grupo de docentes?				
2. ¿Prefiere que alguien más se responsabilice del grupo?				
¿A quiénes?				
3. ¿Cuándo no está a cargo, suele expresarle su opinión al Director para mejorar el desempeño?				

4. ¿Cuándo no está a cargo, se limita a hacer lo que el Director indica y no hace comentarios?				
5. ¿le interesa y está dispuesta(o) a hacer que la gente escuche sus sugerencias y las lleve a cabo?				
6. ¿Le gusta influir en los demás?				
7. ¿Le interesan los objetivos claros, desarrollar y poner en marcha planes para lograrlos, en beneficio de todos?				
8. ¿Le gustaría modificar la forma en que hace su trabajo, aprender y llevar a cabo cosas nuevas?				
9. ¿Le gusta la estabilidad, o hacer su trabajo siempre de la misma manera; más vale bueno conocido que malo por conocer?				
10. ¿Disfruta del trabajo con los demás y ayudarlos a lograr sus objetivos?				
TIPOS DE LÍDERES				
Líderes locales de línea				
11. ¿Usted cumple con sus labores educativas encomendadas?				
12. ¿Reconoce a sus colegas como responsables?				
¿Por qué?				
13. ¿Usted promueve cambios a nivel institucional?				
¿Qué cambios?				
14. ¿Usted considera que sus colegas promueven cambios a nivel institucional?				
¿Qué cambios?				
15. ¿Usted practica nuevas ideas?				
¿Cuáles ideas?				

16. ¿Usted reconoce que sus colegas practican nuevas ideas?				
¿Cuáles ideas?				
17. ¿Usted practica enfoques pedagógicos?				
¿Cuáles enfoques?				
18. ¿Usted reconoce que sus colegas practican nuevos enfoques pedagógicos?				
¿Cuáles enfoques?				
Líderes de intercomunicación.				
19. ¿Usted organiza redes internas?				
¿Qué redes?				
20. ¿Usted tiene colegas que organizan redes internas?				
¿Qué redes?				
21. ¿Usted ayuda a sus colegas en sus labores de enseñanza aprendizaje?				
¿Cómo?				

22. ¿Recibe ayuda de algunos de sus colegas?				
¿Qué ayudas?				
23. ¿Usted es portador(a) de nuevas ideas, respecto a la labor que desempeña?				
¿Cuáles ideas?				
24. ¿Usted reconoce a sus colegas como portadores de nuevas ideas pedagógicas?				
¿Cuáles ideas?				
Líderes ejecutivos.				
25. ¿Usted es innovador continuo en su labor que realiza dentro del aula?				
¿En qué?				
26. ¿Usted considera que sus colegas son innovadores en sus labores que realizan dentro del aula?				
¿En qué?				
27. ¿Usted se interesa por generar nuevos conocimientos en sus educandos?				

¿Qué conocimientos?				
28. ¿Usted da el ejemplo en el cumplimiento de sus labores?				
29. ¿Tiene colegas dignos de seguir su ejemplo en el cumplimiento de sus labores?				
COMUNICACIÓN E INTERRELACIÓN ENTRE LÍDERES.				
30. ¿Usted cree tener simpatía frente a sus colegas?				
31. ¿Usted considera que sus colegas demuestran tener simpatía entre docentes?				
32. ¿Usted considera que hay un trato con amabilidad entre docentes?				
33. ¿Usted cree que el trato entre docentes es afectuoso?				
34. ¿Sus colegas demuestran tener empatía?				
35. ¿Usted cree conocer los sentimientos de sus colegas?				
36. ¿Usted considera que entre docentes se responden compasivamente ante sus problemas?				
37. ¿Actúan de modo que puedan ayudarse entre docentes?				
38. ¿Usted cree que entre colegas, demuestran tener sincronía?				
39. ¿Cree usted que sus colegas entablan una conversación con amabilidad?				
40. ¿Usted cree que entre colegas se inspiran confianza?				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Cajamarca, de del 2 014.

ANEXO N° 04.
ENTREVISTA PARA ESTUDIANTES **Código de la entrevista**

(LIDERAZGO COMUNITARIO DOCENTE.)

Estimado(a) estudiante a continuación se te presenta una serie de preguntas con sus respectivas alternativas, responde teniendo en cuenta que el resultado no será mostrado a ninguna persona. La finalidad de esta entrevista es conocer a cerca del liderazgo comunitario de tus docentes.

INSTRUCCIONES:
 Para cada concepto a evaluar, indique una sola respuesta marcando con una "x" el recuadro que considere pertinente de acuerdo a la siguiente tabla de evaluación.

MALO (M)
REGULAR (R)
BUENO (B)
EXELENTE (E)

CONCEPTO	MARCAR			
	CON X			
	M	R	B	E
1. ¿Le interesa el bien estar de sus alumnos y sus colegas?				
2. ¿Prefiere que tu profesor solucione tus problemas?				
3. ¿Cuándo no soluciona algún problema, suele enviarte al director?				
4. ¿Se limita a hacer lo que el Director dice?				

5. ¿le interesa y está dispuesta(o) a hacer que la gente escuche sus sugerencias y las lleve a cabo?				
6. ¿Le gusta influir positivamente en los demás?				
7. ¿Comparte objetivos claros, desarrolla y poner en marcha planes para lograrlos, en beneficio de todos?				
8. ¿Le gusta modificar la forma en que hace su trabajo, continuamente?				
9. ¿Le gusta hacer su trabajo siempre de la misma manera?				
10. ¿Disfruta del trabajo con los demás y de ayudarlos a lograr sus objetivos?				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Cajamarca, de del 2 014.

ANEXO N° 05

PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LIDERAZGO COMUNITARIO DOCENTE.

DOCENTES	ITEMS																																								PUNTAJE	
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		
1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	65
2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	61
3	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	59
4	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	65	
5	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	62	
6	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	61
7	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	62	
8	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	61
9	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	63
10	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	60	
11	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	62	
12	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	65
13	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	66
14	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	63
15	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	65
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	66
17	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	66
18	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	65

Malo = 0 Regular = 1 Bueno = 2 Excelente =

