

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO
“JOSÉ JIMÉNEZ BORJA”
DE TACNA**

JEFATURA DE ÁREA ACADÉMICA DE EDUCACIÓN PRIMARIA



**CORRELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y
EL CLIMA INSTITUCIONAL EN EL IESPP “JOSÉ
JIMÉNEZ BORJA” DE TACNA EN EL AÑO 2017**

Proyecto de Investigación presentado por la
profesora:

MISLA CLAUDIA BUSTAMANTE LÓPEZ

Jefe del Área Académica de Educación Primaria

Asesor: Prof. JOSÉ LUIS ALCALÁ BLANCO

TACNA – PERÚ

2017

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

I. GENERALIDADES

1.1. Título

CORRELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL CLIMA INSTITUCIONAL EN EL IESPP "JOSÉ JIMÉNEZ BORJA" DE TACNA EN EL AÑO 2017.

1.2. Autora : Prof. Mislá Claudia Bustamante López

1.3. Asesor

Prof. José Luis Alcalá Blanco

1.4. Tipo de Investigación

Descriptiva correlacional

1.5. Localidad

Tacna

1.6. Duración

Junio a noviembre del 2017

II. PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1. La Situación problemática

La gestión educativa a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos llevando a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total: dando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales muy especialmente de los humanos.

La gestión educativa de calidad, requiere algo más que la simple habilidad de analizar, tomar decisiones y emitir instrucciones a los miembros de la comunidad educativa. Se necesita que las Instituciones tengan como Directivos (Director(a) General, Jefe de Unidad Académica y Jefe de Unidad Administrativa), no a un "jefe" sino un "líder", al cual jerárquicos, docentes, administrativos y estudiantes lo respeten y lo sigan. Por ello, en la coyuntura actual cobra vigencia el concepto de liderazgo educativo entendido como el proceso de dirigir influir y motivar a la comunidad educativa para que realcen adecuadamente las necesidades para el logro de los objetivos institucionales, estableciendo una atmósfera ideal para que los diversos actores educacionales den lo mejor de sí.

Si bien es cierto que cada función administrativa o etapa del proceso de gestión son de por sí sumamente importantes, la dirección de una institución educativa donde se forman docentes y en especial el área académica, se torna crucial, pues dependerá de la actitud, el estilo y el conocimiento que posea el encargado para estimular al personal docente y a los demás actores, a participar en cada una de las fases del proceso de gestión institucional y pedagógica.

Teóricamente el líder debe estimular a las personas para que desarrollen no sólo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con ahínco y confianza. El ahínco revela ardor, compromiso, ganas en la ejecución del trabajo, la confianza refleja experiencia y capacidad técnico-pedagógica. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan como espectadores del grupo estimulándolo, sino al frente del mismo facilitando su avance e inspirándolo para lograr los objetivos de la institución.

Hoy en día, tal como afirma el educador cubano Fidel Ortiz, para alcanzar el éxito en la dirección, no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni tener acumulada una larga experiencia de dirección y docente; sino que fundamentalmente la posibilidad de éxito en la actualidad, tiene sus raíces en la capacidad de los Directivos (Director(a) General, Jefe de Unidad Académica y Jefe de Unidad Administrativa) para afianzar los mejores valores de lo humano generando un buen clima institucional y proyectándose al futuro con el auxilio de los conocimientos científicos sobre gestión.

De lo anterior se puede concluir que un factor relacionado con el estilo de liderazgo directivo es el clima institucional entendido como el resultado de las interacciones entre las personas que trabajan en una institución, lo que en el campo educativo, puede traducirse como el ámbito de las relaciones interpersonales entre los distintos agentes educativos y el ambiente que se genera fruto de ellas.

Este aspecto es sumamente importante porque constituye una variable que condiciona y repercute positiva o negativamente en el desarrollo del proceso educativo, dependiendo, del signo que la comunidad haga predominante. Un buen clima institucional genera un ambiente proactivo en la institución educativa, de cooperación, de creación de sinergias positivas entre sus integrantes, de identificación con su institución y de compromiso y activa participación en la gestión institucional, sobre todo cuando la esencia de la Institución, es el aspecto académico (pedagógico).

Sin embargo, en el IESPP “José Jiménez Borja” se observa que estos factores no se vienen trabajando adecuadamente desde el Área Académica, es decir, no se está ejerciendo un liderazgo educativo por parte del Directivo responsable de la Unidad Académica, quien no ha desarrollado convenientemente sus cualidades personales y profesionales para el éxito de su misión. Así por ejemplo mayoritariamente utiliza el poder coercitivo combinado con el poder legítimo lo cual limita su capacidad de liderazgo. Además no existe una comunicación, confianza y motivación adecuadas lo que hace imposible ejercer un liderazgo con eficacia, eficiencia y calidez.

Por otro lado, el clima institucional se ve afectado por situaciones conflictivas circunscritas a su mínima expresión no dando alternativas de solución a la problemática institucional en el aspecto académico. El personal docente y administrativo es tratado sin equidad, resquebrajando las relaciones interpersonales. Esto ocasiona también que no exista una identificación con la institución lo que limita considerablemente la participación activa en los proyectos y actividades previstos en el Proyecto Educativo Institucional o si lo hacen es por cumplimiento u obligación. Finalmente, no existe una comunicación fluida y oportuna y no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás, por parte de la Unidad Académica.

En consecuencia, se observa que existe una relación entre el liderazgo ejercido por el personal Directivo y el clima institucional existente. Por ejemplo un liderazgo motivador favorece las relaciones interpersonales disminuyendo conflictos y facilitando un trabajo en equipo. De igual manera la colaboración con el líder se ve favorecida con un adecuado clima institucional.

2.2. Formulación del Problema

¿CUÁL ES LA CORRELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL CLIMA INSTITUCIONAL EN EL IESPP “JOSÉ JIMÉNEZ BORJA” DE TACNA EN EL AÑO 2017?

2.3. Justificación

- a) Relevancia Científico - Social, porque nos permite tener nuevos conocimientos acerca de la relación entre liderazgo del Personal Directivo de la Institución y el Clima Institucional, ambos como elementos del Clima Organizacional; que puede servir de base para la toma de decisiones en los planes de mejoramiento institucional, considerando futuros procesos de acreditación.

- b) Relevancia Académica, los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado, se vea los errores y deficiencias para mejorarlas.

- c) Relevancia Práctico Institucional, el estudio permite valorar en los directivos, jerárquicos y docentes, el nivel de relación del Liderazgo Directivo y el Clima Institucional; para que tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos.

2.4. Limitaciones

Las limitaciones que afectan el trabajo de investigación son:

- a) Se limita sólo a un escenario que es el IESPP “José Jiménez Borja” en donde se pretende mejorar el liderazgo del personal directivo y el clima institucional, ambos componentes del Clima Organizacional.

- b) Falta de accesibilidad y cooperación para la ejecución de esta investigación por parte de la comunidad educativa, por limitaciones curriculares, exigencias de la Unidad Académica, entre otros; por cuanto no disponen de tiempo y por normas educativas vigentes no se pueden perder horas de clase; a esto se suma, el temor de docentes contratados al responder el instrumento con veracidad. Asimismo barreras administrativas por las características de la investigación.

- c) Hechas las averiguaciones del caso a tratar, la bibliografía es escasa, no se han encontrado trabajos de investigación que analicen simultáneamente las tres variables: liderazgo directivo y relaciones interpersonales enmarcados en el clima organizacional; en las investigaciones halladas son tratadas cada variable aisladamente.

2.5. Antecedentes

Antecedentes Nacionales

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, entre otros:

- a) "En las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos."

b) 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 UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrollo 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 esta enfocado hacia la persona o hacia la producción.

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

Antecedentes Extranjeros

Por otro lado, 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...”.

2.6. Preguntas de Investigación

Pregunta General:

¿CUÁL ES LA CORRELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL CLIMA INSTITUCIONAL EN EL IESPP “JOSÉ JIMÉNEZ BORJA” DE TACNA?

Preguntas Específicas:

- a) ¿Cuál es la relación entre la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y las Relaciones Interpersonales en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna?

- b) ¿Cuál es la relación entre la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y el Estilo de Dirección en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna?

- c) ¿Cuál es la relación entre la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y el Sentido de Pertenencia en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna?
- d) ¿Cuál es la relación entre la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y la Retribución en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna?
- e) ¿Cuál es la relación entre la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y la Disponibilidad de Recursos en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna?
- f) ¿Cuál es la relación entre la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y la Estabilidad en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna?
- g) ¿Cuál es la relación entre la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y la Claridad y Coherencia en el Direccionamiento del IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna?

2.7. Objetivos

2.7.1. Objetivo General

Determinar el grado de relación existente entre el Liderazgo Directivo y el Clima Institucional en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna en el año 2017.

2.7.2. Objetivos Específicos

- a) Determinar la relación entre la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y las Relaciones Interpersonales en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna.

- b) Determinar en qué medida se relacionan la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y el Estilo de Dirección en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna.

- c) Relacionar la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y el Sentido de Pertenencia en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna.

- d) Determinar la relación entre la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y la Retribución en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna.

- e) Relacionar la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y la Disponibilidad de Recursos en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna.

- f) Determinar la relación entre la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y la Estabilidad en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna.

- g) Relacionar la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y la Claridad y Coherencia en el Direccionamiento del IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna.

2.8. Marco Teórico

2.8.1. Liderazgo y estilos de dirección

A. Liderazgo educativo

Existen múltiples definiciones sobre liderazgo, tantas como autores que han trabajado sobre el tema, algunas de ellas, hasta contradictorias, pues para algunos el liderazgo es un mito, según otros el líder nace y para otros, el líder se hace; pues el liderazgo no es una cualidad misteriosa al alcance de un grupo de elegidos, cualquier director de una institución educativa, puede si lo desea, llegar a ser un líder eficiente y eficaz.

J. Stoner y E. Freeman (1996) definen el liderazgo como el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo. Por su parte Koobtz y Wehrich (1994) consideran que el liderazgo es el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo.

La relación entre las personas es siempre de influencia mutua; es decir, "lo que yo haga te afectará a ti, en la medida que yo sea alguien importante y

significativo para ti". Esto quiere decir que se tiene la posibilidad de influir en las personas, en la medida en que se es alguien "importante y significativo" para ellas, sea por las ideas, por las acciones o por las habilidades para relacionarse con otros.

Cuando estas ideas, acciones o habilidades influyen en un número importante de personas, podemos decir que estamos frente a un líder. En todos los grupos, sean estas organizaciones o no, siempre existe un líder. La materia prima de un líder es el poder, es decir, la capacidad de influir en las personas y en los eventos que las afectan. Es por esto que no se puede definir liderazgo sin aludir al poder. La definición de liderazgo más ampliamente compartida dice que es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados; es decir, cuando alguien ejerce poder sobre otras personas.

En base a estas definiciones se considera al liderazgo educativo como el proceso sistemático de dirigir, influir y motivar a todos los profesores, trabajadores administrativos y estudiantes para que se comprometan con el logro de los objetivos institucionales a través de una participación activa en una atmósfera adecuada de interrelaciones personales.

Un directivo que actúe como jefe antes que como líder, que trabaje dictatorialmente en lugar de ser democrático y que no asuma actitudes y prácticas de liderazgo, difícilmente logrará éxitos en su gestión. Antes de hablar de un gerente o un administrador de instituciones educativas, se

necesita líderes que guíen y motiven a la comunidad educativa enfrentando los desafíos de un modelo económico injusto con todas las amenazas que ello implica y saber aprovechar las oportunidades locales, nacionales e internacionales, movilizándolo tanto el potencial humano y recursos necesarios, para lograr los objetivos de coadyuvar a elevar la calidad educativa.

B. Fuentes de poder del liderazgo

Como ya se mencionó antes, la base del liderazgo es el poder. Para que en una relación entre dos o más personas se cumpla el rol de líder y el de liderado, se requiere que el poder del líder esté basado en algo concreto (en alguna fuente) y que, además, éste tenga la posibilidad de satisfacer alguna necesidad de las personas.

No todas las personas basan su poder sobre los demás en lo mismo o en las mismas fuentes de poder. Por ejemplo, algunas lo hacen por su conocimiento sobre una determinada área y, otras, simplemente porque ocupan un cargo. Sin embargo, un líder puede influir en los demás porque usa más de una fuente de poder.

- Poder referente o de imitación:

Se basa en las acciones o ideas que ejecuta el líder y que son atractivas para otros. Por ejemplo, el jefe de una pandilla de adolescentes que es admirado y respetado por los miembros de ésta y al cual los otros imitan, o un dirigente de la organización que es querido y admirado por su compromiso.

- Poder legítimo:

Es el poder que otorga el cargo o la distinción que una persona posee. Los seguidores sienten la obligación, responsablemente adquirida, de seguirlo. Por ejemplo, para los católicos, el Papa es un líder de este tipo. Los dirigentes de la organización reciben este tipo de poder cuando asumen su cargo, elegido democráticamente.

- Poder experto:

Es el poder que otorga el conocimiento y la información. Por ejemplo, el médico influye en los comportamientos en relación con la salud porque él posee conocimientos que sólo poseen aquellos que estudiaron medicina.

- Poder político:

Proviene del apoyo de un grupo político. Deriva de la habilidad de un líder para trabajar con las personas y sistemas sociales, a fin de obtener su apoyo. Esta fuente de poder existe en todas las organizaciones. Por ejemplo, los dirigentes de una unidad vecinal pertenecen a distintos partidos políticos y gracias a ello tienen mejor o mayor llegada a los distintos departamentos de la Municipalidad, por intermedio de la acción de los concejales de sus respectivos partidos.

C. Funciones del liderazgo

Gibb distinguió, en 1969, siete principales conductas que pueden entenderse como funciones de un líder:

1. Ejecución de especialidades profesionales y técnicas.

Experiencia o conocimiento especializado. El líder debe manejar información necesaria frente a los diversos temas, o saber a quién recurrir en busca de ella.

2. Conocer a los subordinados y mostrar consideración hacia ellos.

Todos los integrantes de grupo son muy sensibles al trato proveniente del líder. El reconocimiento y la consideración tienen que ver con la consideración hacia las personas. Los líderes son muy importantes para mantener la adhesión de los miembros del grupo.

3. Mantener abiertos los canales de comunicación.

El líder debe facilitar la comunicación hacia y desde el grupo, entre las personas del grupo, y entre el grupo y el exterior. Siempre la comunicación va a ser un elemento central en el funcionamiento de un grupo. Así, por ejemplo, puede ser importante informar al grupo por anticipado de los cambios que vendrán.

4. Aceptar responsabilidad personal y dar ejemplo.

El líder está en una posición muy visible, por lo tanto muchos ojos están puestos sobre él. Su comportamiento servirá como modelo y como motivación para el resto del grupo, de tal forma que debe predicar con el ejemplo.

5. Iniciar y dirigir la acción.

Se espera que el líder tome la iniciativa, que dirija, oriente, señale las metas y los plazos, etc.

6. Entrenar a la gente como un equipo.

Preocuparse de preparar y capacitar a las personas para las tareas y nuevos desafíos, sobre todo en tiempos tan cambiantes como esta época.

7. Toma de decisiones.

Siempre el líder tiene que preocuparse de la toma de decisiones. Esto no significa que tenga que tomar personalmente todas las decisiones, ya que eso dependerá de su estilo de liderazgo y de otros factores. Sin embargo, ha de tener una alta responsabilidad por las decisiones que se adopten.

Raven y Rubin (1983) señalan las siguientes funciones para un líder:

1. Ayudar a definir y alcanzar las metas del grupo.

El líder debe ser capaz de definir una política, saber cuáles son las metas y cómo alcanzarlas, y cómo proyectar al grupo hacia adelante.

2. Mantener al grupo.

Cohesionar al grupo, mantener las relaciones humanas y la comunicación, saber manejar los conflictos del grupo. A veces debe ser árbitro o mediador de las disputas al interior del grupo.

3. Proporcionar un símbolo para la identificación.

Todo grupo necesita ciertos símbolos con que identificarse y, a veces, el líder puede ser ese símbolo. Puede actuar como un modelo para los otros, representar para algunos una figura paterna, para otros un yo ideal. También puede, en algunos momentos difíciles, convertirse en un chivo expiatorio, siendo el destinatario de todos los ataques del grupo.

4. Representar al grupo.

El líder debe saber negociar los intereses del grupo frente a otros grupos u otras instancias, especialmente cuando hay conflictos.

5. Transformar al grupo.

En una perspectiva moderna de liderazgo, es necesario que el líder sea transformador. Más allá de cumplir con su función básica, debería influir sobre sus seguidores para que ellos también se transformen en líderes. Un buen líder prepara y entrena a las personas para planificar, tomar decisiones, programar, etc., es decir, las ayuda a asumir responsabilidades y desarrollar habilidades de liderazgo.

D. Estilos de liderazgo

Todas las personas tienen una idea sobre cómo es el mundo, cómo funcionan las cosas y cómo son las personas. Estas ideas son las que guían el comportamiento, la manera de comprender la realidad y la manera de relacionarnos con los demás. Ninguna persona, incluidos los líderes, escapa a este hecho.

La forma como los líderes ejercen el poder sobre otros se basa precisamente en lo que piensan de la gente y en como la perciben. Si el líder de una organización comunitaria piensa que los socios son irresponsables, es muy probable que intente mantener un control estrecho sobre ellos; por el contrario, si confía en sus capacidades, probablemente permitirá que ellos mismos regulen su conducta.

Los líderes pueden ser:

- Según el origen de la posición:

- Designados:

Origen externo al grupo (Ej. jefe, entrenador de fútbol, etc.).

- Emergentes:

Origen interno al grupo (elegido por el grupo o que ha ido asumiendo mayor influencia que otros).

El líder designado puede tener ventajas sobre el líder emergente, como el respaldo formal de su nombramiento y el hecho de que los grupos tienden a aceptar la designación externa.

El líder emergente debe esforzarse por mantener su posición, ya que el grupo tiene mayores expectativas sobre el desempeño de éste.

- Según el área donde se ejerce la mayor influencia:

- Líder de tarea:

Es aquel que ejerce la mayor influencia sobre los otros en la realización de la tarea del grupo, ya sea por sus conocimientos o habilidades.

- Líder socioemocional:

Es aquel que tiene la mayor influencia en relación a mantener cohesionado el grupo, manejando las tensiones que puedan surgir.

Los grupos requieren tanto liderazgo de tarea como social, ya que ambas funciones son vitales para el funcionamiento efectivo del grupo. Un buen líder debería moverse en ambos planos.

- En relación con el comportamiento de las personas en las organizaciones:
La mayoría de la gente comparte algunos supuestos (ideas comunes). Estos supuestos se agrupan en dos estilos de liderazgo totalmente opuestos: el autoritario y el democrático.

Los líderes se conducen, generalmente, de acuerdo con alguno de estos dos estilos que se basan en las siguientes concepciones:

- Concepción autoritaria:

La creencia de que las personas son flojas por naturaleza y hacen el menor esfuerzo posible por lograr las cosas está en la base de esta teoría. Según ella, las personas dependen completamente de sus líderes y son incapaces

de pensar por su cuenta. Esto hace que necesiten una estrecha vigilancia y supervisión en todas sus tareas, así como constantes premios y castigos. En general, los que adhieren a esta teoría, creen que las personas se resisten a cambiar y prefieren lo conocido. Desde el nacimiento serían muy difíciles de cambiar.

Un líder que crea en esta teoría será un líder autoritario, que tendrá mucha dificultad en delegar tareas y funciones, y que se estará quejando constantemente de la poca participación de la gente.

- Concepción democrática:

La naturaleza del ser humano es la autonomía y la responsabilidad. Esta creencia es la piedra fundacional de esta teoría. Esto significa que las personas son activas, se fijan metas y disfrutan en su desempeño, buscando obtener distintos tipos de satisfacción con su trabajo, orgullo por lo que hacen, placer con su actividad, sentir que contribuyen, sentirse desafiados con lo que hacen, en un clima de responsabilidad y autogestión. Este clima se logra cuando las personas se sienten respetadas y estimuladas, lo que les permite crecer constantemente, aprendiendo y ampliando su comprensión y capacidades.

Esta teoría postula, además, que la fuerza principal que mantiene a las personas activas en su trabajo o actividad es el deseo de lograr sus metas personales y sociales.

El líder que crea en estos principios será un líder democrático, que confiará plenamente en la gente, los motivará a realizar su trabajo de manera

responsable y autónoma y tolerará que las cosas se demoren un poco más en resultar.

Cada uno de los dos modelos descritos representa dos modos opuestos de concebir a las personas. A su vez, genera dos tipos diferentes de líderes: el autoritario y el democrático.

- El líder autoritario:

Es aquel que toma las decisiones en nombre del grupo, sin permitir la participación de los demás en ellas. El decide quién debe hacer cada tarea y la forma en que ésta debe realizarse. Además, ejerce un alto grado de control sobre la conducta de los demás.

- El líder democrático:

Tiende a realizar el trabajo basándose en decisiones compartidas por el grupo. Este tipo de líder estimula la participación y la discusión en la toma de decisiones y, también, en la fijación de las reglas del juego en la vida de la organización. Más que imponer decisiones busca generar el acuerdo de todos.

Cuando el líder es democrático, la mayoría de los miembros de la organización decide los objetivos, las grandes tareas y cómo hacerlas. Además, a la persona que se le encarga la tarea se le sugiere cómo hacerla o se la deja en libertad para que ella decida por sí misma, pero no se le impone.

Puede que a veces se actúe de manera más parecida a un líder democrático o participativo y otras lo más cercano a un líder autoritario. Esto tiende a confundir a los integrantes de la organización, porque no saben a qué atenerse.

Esto sucede porque muchas veces, por diversos motivos (necesidad de que las cosas salgan rápido), el líder debe actuar de manera autoritaria para que las cosas resulten. Lamentablemente, cuando esto sucede, el líder percibe que siendo autoritario, a veces las cosas resultan "mejor". Este es uno de los inicios del círculo vicioso que lleva a los integrantes de la organización a decir que "no participan porque no se les toma en cuenta" y al dirigente a decir que "no se les toma en cuenta porque no participan".

Hay un tipo de líder que es muy perjudicial para las organizaciones y que no se incluye en los dos modelos anteriores. Es el líder descomprometido o "permisivo". Permite todo porque nada le importa realmente, o porque, en el fondo, no le gusta ejercer el poder. Este tipo de líder no impone nada, pero tampoco ayuda a los demás a hacer lo necesario, así como no guía a los demás a buscar las soluciones, porque permanece pasivo frente a los acontecimientos, esperando que alguien tome la iniciativa. Vale decir que este último no reuniría realmente características de líder, ya que no motiva a los miembros de la organización ni ejerce influencia sobre ellos. Por lo general lo avala solamente el cargo, el cual le ha sido adjudicado porque no hay nadie más que lo pueda asumir o existe desmotivación para ello.

Ahora bien, para que un líder pueda comportarse de acuerdo a una de estas dos concepciones necesita de gente que responda a cada uno de estos estilos. Esto se debe al carácter de las relaciones humanas:

Para funcionar democráticamente se necesita de gente que esté de acuerdo con esta manera de concebir el mundo.

Para funcionar autoritariamente se necesita de gente que esté acostumbrada a ser dependiente y a que se le diga todo lo que tiene que hacer.

- Desventaja de la concepción de liderazgo democrática-autoritaria:

Es muy estática; hay momentos en que es necesario que el dirigente actúe de manera autoritaria y no por eso va a dejar de ser un buen dirigente; tampoco puede esperar a que todas las decisiones sean tomadas por todos. Un buen dirigente es el que conoce y analiza la situación y en base a eso, decide cuál es la mejor manera de actuar en esos momentos.

E. Características del liderazgo

Con motivo de la reunión, en forma de "panel", de importantes miembros del Centro Nacional para el Liderazgo Educativo en USA, Bolman y Deal (1994) han sumariado un conjunto de caracteres consensuados por dichos expertos, que configuran lo que solemos entender hoy por liderazgo:

1. Liderazgo y posición formal ocupada en la organización no son sinónimos:

Ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos. Es cierto que la estabilidad y continuidad de la organización exige unas posiciones formales. Pero el cambio y la renovación en una organización implica que puedan emerger diferentes liderazgos, al margen de dicha posición institucional (Bolman y Deal, 1994).

2. Liderazgo y gestión son diferentes:

Ni ejercer de líder es ser un héroe, ni -en el otro extremo- se puede igualar liderazgo y gestión técnico-administrativa. Al igual que en el caso anterior (liderazgo y posición) uno y otro no son excluyentes (un buen gestor puede ser un buen líder y viceversa), cada uno tiene –en principio- diferentes papeles en la organización. Por otra parte el gestor suele limitarse a que las cosas funcionen tal y como están prescritas, de manera reproductiva; mientras que un liderazgo para el cambio exige -por definición- ir más allá de la propia gestión. No obstante, a veces, es difícil distinguir cuándo una práctica se limita a la mera gestión, o se realiza con un sentido o finalidad ulterior. Precisamente en la medida en que en nuestro contexto el término "líder", "liderazgo" tiene unas connotaciones específicas, distintas de la dirección, cabe emplear éste último refiriéndose exclusivamente a la posición institucional ocupada o a la función técnica de gestión

administrativa, reservando "liderazgo" cuando además ejerce algunas de las funciones (humana, política o cultural) con que solemos caracterizarlo.

3. El liderazgo es inevitablemente político:

El ejercicio del liderazgo es también, inevitablemente, político. Tiene que lidiar, normalmente, entre diferentes puntos de vista enfrentados, intentando -por diversas estrategias- consensos o acuerdos, con el fin de que las tareas de la organización puedan ser productivas. Esto hace que su trabajo no pueda reducirse a una actividad racional; al contrario, el "poder" debe ser ganado, al margen de la posición ocupada, luchando entre el conflicto y los intereses opuestos. En lugar de ver este papel micropolítico - en sentido negativo- como "disgregador" de la labor conjunta, suele ser un medio positivo para lograr la cohesión e integración. A nivel general, por otro lado, la propia Administración les otorga un papel político.

4. El liderazgo es inherentemente simbólico:

Se ha destacado la importancia de la cultura, valores y visión en las organizaciones. El ejercicio del liderazgo es contextual, de ahí la importancia para los líderes de comprender profundamente la cultura en que trabajan. Por eso un liderazgo efectivo requiere una cultura organizativa de base, y -además- una cultura escolar fuerte requiere un liderazgo. En fin, como hemos aprendido desde un enfoque cultural y por transferencia de nuevos modos de gestionar las organizaciones, lo más

propio del líder es articular una visión conjunta en pro de una meta, e implicar a los miembros en dicha misión.

5. El liderazgo tiene algo que ver con un conjunto de cualidades humanas y éticas

Por último se ha resaltado, por la llamada "teoría de los rasgos" (estilo, conducta, contingencia), el lado humano del líder (teoría de las relaciones interpersonales) por medio de la que llega a ejercer influencia en sus seguidores/subordinados. Si bien hemos solido criticar, por las consecuencias que tendría, que sólo las personas (normalmente hombres, pues ha sido dominante el modelo masculino) con especiales rasgos o cualidades puedan ejercer el liderazgo; hemos de reconocer que el ejercicio del liderazgo conlleva algunas cualidades humanas y éticas, inmanejables, como compromiso ético, carácter, visión a largo plazo, valentía, provisión de apoyo afectivo a los miembros del grupo, contar con metas moralmente defendibles, etc.

Desde una "ética del cuidado/solicitud" (*ethics of care*) por el otro, que reivindican, entre otras, Gilligan (1985) y Noddings (1984) como sensibilidad más propia de las mujeres, cabría retomar algunas de estas cualidades (afecto, simpatía, preocupación por los otros, sentido comunitario y negociador), para acoger otra "voz" diferente, del modelo dominante en el liderazgo (Dunlap y Schmuck, 1995).

2.8.2. El Clima Institucional

A. Definición de clima institucional

En el fascículo N° 4 de EDUCA (2000) se establece que el clima institucional es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Estas percepciones tienen que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que cada uno tiene y se expresan en las relaciones personales y profesionales.

Un clima institucional favorable es fundamental para un funcionamiento eficiente del centro educativo, así como para crear condiciones de convivencia armoniosa.

Propiciar un clima adecuado es parte central de la tarea de todo Director o Directora. Crearlo, es insustituible, por cuanto es una condición básica para la buena formación y aprendizaje de los alumnos.

Crear un clima institucional positivo, significa desarrollar un ambiente donde las personas se sientan libre y comprometidas con los objetivos de la institución educativa, lo que será posible si es que en la institución se posibilita e incentiva una práctica de respeto mutuo, participación activa y buena comunicación.

B. Importancia del clima institucional

El clima institucional para la gestión del PEI es importante porque en las escuelas se trabaja entre y con seres humanos. Buena parte de la formación que se ofrece a los alumnos está dada no sólo por lo que se dice en las aulas sino también por lo que ellos constatan en el comportamiento cotidiano de los docentes y el director al ejercer autoridad o resolver un conflicto.

Un buen clima institucional contribuye notablemente a la eficiencia, porque interviene en un factor fundamental de la gestión: lograr reunir muchas energías para apostar por un beneficio común.

Generar un buen clima previene situaciones de enfrentamiento entre los miembros de la comunidad educativa y contribuye a evitar que en las escuelas cada uno sólo haga lo suyo o lo mínimo para cumplir.

C. Cómo generar un clima institucional adecuado

Son diversas las estrategias que se pueden adoptar para optimizar el clima institucional. A continuación se presentan algunas estrategias centradas en:

- Desarrollar la autoestima y afirmación personal a través de una adecuada definición de políticas de motivación y estímulo.

- Crear una atmósfera de cooperación y corresponsabilidad, a través de políticas de delegación de funciones y el trabajo en equipo.
- Solucionar problemas de comunicación mediante la confrontación a través de políticas de comunicación y coordinación para lograr acuerdos concertados.

C.1. Políticas de motivación y estímulo para el desarrollo de la estrategia:

- Reconocimiento: orientada a valorar los éxitos de los miembros de la comunidad educativa.

- Promoción por méritos profesionales: que considere la aplicación de medidas de promoción adecuadas para reconocer y recompensar el elevado rendimiento profesional.

- Capacitación docente: cuya finalidad es incentivar el mejoramiento de la calidad y del desempeño docente.

- Logros: en el sentido de que todas las acciones y tareas deben expresar los logros a los que apunta. Ninguna tarea es fortuita, ni irrelevante.

- Exigencia: relacionada con la calidad de los resultados obtenidos en función de los objetivos propuestos. El esfuerzo es fuente de motivación en el trabajo, porque plantea retos.

C.2. Políticas de delegación de funciones y trabajo en equipo

El acto de delegar implica establecer un compromiso con los docentes sobre:

- La naturaleza y alcance de la función que se delega.
- Los resultados que se obtendrán.
- El método que se empleará para evaluar el desempeño.
- El cronograma de ejecución.
- La naturaleza y el grado de autoridad necesarios para cumplir la tarea.

C.3. Políticas de comunicación y coordinación

El flujo de la información dentro de una organización es de vital importancia. La información oportuna, necesaria y libre de distorsiones, brindará condiciones para una mejor comunicación, fortaleciendo el trabajo y facilitando la toma de decisiones colectivas.

D. La comunicación como base para un buen clima institucional

Las situaciones interpersonales, dadas sus consecuencias pragmáticas, se definen en su enfoque interaccional con cinco axiomas fundamentales:

D.1 Imposibilidad de no comunicar: La comunicación tiene relación directa con el comportamiento, no existe el no comportarse. Sonreír o mostrar seriedad, quedarse callado o hablar, moverse o quedarse inmóvil., todo es comportamiento. En situaciones interpersonales los comportamientos influyen sobre los demás, envían mensajes y éstos no pueden dejarse sin respuestas, pues siempre a través de un comportamiento particular hay comunicación.-

D.2 Los niveles de contenido y relación de la comunicación: Desde una perspectiva interaccional y pragmática el aspecto relacional incluye al de contenido, porque este enfoque no se basa sólo en el intercambio de información objetiva en sí sino en sus efectos pragmáticos en la relación, dando lugar a una metacomunicación.

D.3 Comunicación digital y analógica: Estos son los dos modos básicos de la comunicación humana. Lo analógico es cuando los objetos y eventos del mundo que nos rodean son expresados mediante una semejanza, la cual tiene una estructura similar al objeto representado. La digital, en cambio, el objeto o evento se expresa mediante signos arbitrarios, caso típico el lenguaje.-

El contenido de una comunicación se transmite en forma digital, mientras que el aspecto relacional es de naturaleza analógica.

D.4 Puntuación de la secuencia de hechos: Esta es de importancia vital en las interacciones entre los seres humanos. La misma permite a los comunicantes establecer entre ellos patrones de intercambio que le permitirán organizar sus propios comportamientos y el de los demás. Este proceso se puede considerar una manera de relación de dependencia mutua y circular como si fuera una relación lineal en la que un organismo dirige y otro es dirigido, así es que la puntuación va a depender de la naturaleza de la relación entre los participantes.-

D.5 Interacción simétrica y complementaria: Las relaciones interpersonales son variables y cambian de naturaleza con mucha rapidez. Todo intercambio comunicativo de este tipo da lugar a dos grupos de relación: simétrica y complementaria. Las primeras, son aquellas en las que sus integrantes intercambian un mismo tipo de comportamiento, se tiende a acentuar la igualdad con respecto a obligaciones, derechos y responsabilidades. Las segundas, se basan en un máximo de diferencia entre los comportamientos de sus miembros y es frecuente entre padre e hijo, jefe y subalterno.

Desde la gestión se debe procurar tener en vigencia estos axiomas, evitando las distorsiones comunicacionales que pueden surgir cuando los mismos se violan.

La comunicación es sinónimo de conversar, relacionarse, tratarse; hacer a otro partícipe de lo que uno tiene lo que uno sabe; consultar con otro un asunto tomando su parecer. La comunicación, en la escuela es una interacción humana, sana y flexible que posibilita el éxito de su función misma : La educación. Para su efectividad depende de cuatros conductas:

- a. explicar claramente, transmitir información precisa;
- b. entender las demandas de los demás;
- c. empatizar con el equipo docente (ponerse en el lugar del otro);
- d. expresar sentimientos positivos, ser cálido y manejar con habilidad las situaciones.-

En la comunicación es fundamental su fluidez, direccionalidad, su nivel explícito o implícito, la claridad de sus canales y de los mensajes producidos.-

La negociación está inseparablemente ligada a una relación de intercambio y adaptación que surge de una acción instrumental de poder.-

Con todo existe una simbiosis entre comunicación y organización: Nada se puede comunicar adecuadamente si no se conoce la organización y, es imposible organizar, si no se atiende en forma simultánea al proceso de comunicación.

2.9. Hipótesis

2.9.1 Hipótesis General

Existe una relación directa entre el liderazgo Directivo y el clima institucional percibido por los docentes y administrativos en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna.

2.9.2. Hipótesis Específicas

- a) Existe relación entre la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y las Relaciones Interpersonales en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna.

- b) Existe relación entre la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y el Estilo de Dirección en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna.

- c) Existe relación entre la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y el Sentido de Pertenencia en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna.

- d) Existe relación entre la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y la Retribución en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna.

- e) Existe relación entre la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y la Disponibilidad en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna.
- f) Existe relación entre la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y la Estabilidad en el IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna.
- g) Existe relación entre la concepción eminentemente humana del Personal Directivo y la Claridad y Coherencia en el Direccionamiento del IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna.

2.10. Variables e Indicadores

A. Variable Independiente

Liderazgo Directivo

Indicadores:

- Estilo de Dirección
- Disponibilidad de Recursos
- Claridad y Coherencia en el Direccionamiento
- Valores Colectivos

B. Variable Dependiente

Clima institucional

Indicadores:

- Relaciones Interpersonales
- Sentido de Pertenencia
- Retribución
- Estabilidad

C. Variables Intervinientes

Edad

Sexo

Especialidad

Condición laboral: (nombrado/contratado)

2.11. Definiciones Operacionales

Concepción humana del líder

Es el pensamiento y acción del líder educacional permeado de valores humanos, éticos, de justicia, responsabilidad y amor a su profesión.

Relaciones interpersonales

Es la capacidad que tenemos para comunicarnos entre sí con una o más personas, con respeto y estableciendo lazos de comunicación efectivos.

Comunicación

Transmisión y recepción, dinámicas de mensajes, contenidos de ideas.

Medio principal para llevar a cabo la interacción entre dos individuos, ya sea a través del lenguaje o por otros medios. Es un comportamiento

mediante el cual el emisor busca despertar una reacción a través de un mensaje dirigido a un receptor.

Líder

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás.

Liderazgo

Proceso de influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.

Liderazgo educativo

Proceso de dirigir, influir y motivar a los profesores, trabajadores administrativos, estudiantes y padres de familia para que realicen adecuadamente las actividades necesarias para el logro de los objetivos institucionales.

Poder coercitivo

Capacidad del director para castigar a algún miembro de la institución. Suele utilizarse para mantener un nivel mínimo de desempeño u obediencia entre los miembros de la organización

Poder legítimo

Corresponde a la autoridad formal y existe cuando un miembro de la organización reconoce que el que influye tiene la legitimidad de ejercer influencia sobre él.

Estilo autocrático

Aquel que ordena y espera obediencia absoluta.

Estilo democrático o participativo

Para la toma de decisiones consulta con los docentes, conversa con los estudiantes, dialoga con los padres de familia y fomenta la participación de todos los actores educativos.

Estilo liberal

Se caracteriza por dejar hacer, dejar pasar, son aquellos que no hacen problemas, dando rienda suelta y máxima libertad o alto grado de autonomía funcional a docentes, alumnos y padres de familia.

Clima institucional

Ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela.

Gestión

Conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos para lograr los propósitos establecidos.

Gestión educativa

Conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo que nos necesarios para lograr los objetivos educativos.

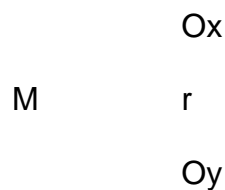
III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Estudio

Investigación correlacional caracterizada por establecer relaciones entre dos o más variables, es decir trata de conocer si una determinada variable está asociada con otra, pero no explica las relaciones causales entre ellas. En el presente trabajo se busca relacionar el Liderazgo Directivo de la Unidad Académica con el clima institucional.

3.2. Diseño del Estudio

El diseño que se va a emplear es el descriptivo correlacional que tiene como propósito establecer el grado de relación que muestran las dos variables del estudio. El esquema es el siguiente:



Donde:

M = Muestra

O_x = Observación en la primera variable

O_y = Observación en la segunda variable

r = Relación

3.3. Población y Muestra

La población está conformada por todos los docentes del IESPP “José Jiménez Borja”, lo cual hace un total de 35 docentes. La muestra la constituye la totalidad de la población.

3.4. Método de Investigación

El método a emplear será el cuantitativo ya que se trabajará con datos numéricos y se aplicará procedimientos estadísticos referidos a la correlación entre variables.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario tipo Escala Valorativa, el mismo que será validado y aplicado a los docentes. La ventaja principal del cuestionario radica en que es anónimo y en la gran economía de tiempo y del personal que implica, ya que los cuestionarios pueden dejarse en el lugar apropiado o pueden administrarse en grupos reunidos para tal efecto.

El propósito del cuestionario fue recopilar la información requerida en el estudio sobre el grado de relación entre Liderazgo Directivo de la Unidad Académica y el clima organizacional percibido por los trabajadores del IESPP “José Jiménez Borja” de Tacna.

El referido instrumento será formal y estructurado, constando de una sección preliminar de carácter informativo e instructivo, en esta sección se describirá el propósito de la encuesta y se señalarán las recomendaciones que han de seguir los encuestados para que los datos suministrados sean objetivos y veraces; así mismo el agradecimiento por su participación.

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario de Rensis Lickert para caracterizar el clima institucional, con las siguientes dimensiones:

- Relaciones interpersonales (CI)
- Estilo de dirección (LD)
- Sentido de pertenencia (CI)
- Retribución (CI)
- Disponibilidad de recursos (LD)
- Estabilidad (CI)
- Claridad y coherencia en el Direccionamiento (LD)
- Valores colectivos (LD)

3.6. Métodos de Análisis de la Información

Para el análisis de la información se empleará lo siguiente:

- Cuadros estadísticos para las variables cuantitativas.
- Gráficos estadísticos para las variables cuantitativas.
- Coeficiente de correlación "r" de Pearson para la interpretación de valores obtenidos.

La fórmula para el cálculo del coeficiente “r” en datos no agrupados es:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

INTERPRETACIÓN DE LA MAGNITUD DE UNA CORRELACIÓN

+1 a 0,80	correlación positiva muy alta
0,80 a 0,60	correlación positiva alta
0,60 a 0,40	correlación positiva moderada
0,40 a 0,20	correlación positiva baja
0,20 a -0,20	probablemente no existe correlación. El valor puede deberse al azar salvo que el número de casos sea superior a 100.
-0,20 a -0,40	correlación negativa baja
-0,40 a -0,60	correlación negativa moderada
-0,60 a -0,80	correlación negativa alta
-0,80 a -1,00	correlación negativa muy alta

BIBLIOGRAFÍA

AVENDAÑO, Cecilia; Medina, Andrés & Pinedo, José, (1996). **Liderazgo y Comunicación en la organización social**. Editorial PUC. Santiago, Chile.

CIDE, (1990). **Técnicas participativas para la educación popular**. Editorial Centro de Investigación y Docencia Económica. Santiago, Chile.

MARTIN GONZÁLEZ, A., CHACÓN FUENTES, F. & MARTÍNEZ GARCÍA, M. (1990). **Psicología Comunitaria**. Madrid: Visor.

EDUCA. (2000). Propuesta de Gestión. Lima.

KOTH DE PAREDES, M. (1996). Estrategias para la Gestión Educativa. Fondo de Desarrollo Editoril. Universidad de Lima. Lima.

DÍAZ D. Hugo (1996). Proyecto Educativo Institucional. Convenio Ministerio de Educación – IPAE. MED. Lima.

IVANCEVICH, Jhon y otros (1996). Gestión, Calidad y Competitividad. INRWIN, Madrid.

ISHIKAWA, Kaoru. (1997) ¿Qué es el control de calidad? La modalidad japonesa. Editorial Norma. Colombia.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (1996). Manual del Director del Centro Educativo. MINED. Lima.

ANTUNEZ, S. y otros (1997). Del Proyecto Educativo a la Programación de Aula. Editorial Graó. Barcelona.

CONOGRAMA DE EJECUCIÓN

ACCIONES	AÑO: 2017											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
a. Formulación del proyecto							X					
b. Elaboración del proyecto								X				
c. Organización de los resultados								X				
d. Implementación del proyecto									X			
e. Recolección de datos									X			
f. Procesamiento										X		
g. Análisis e interpretación										X		
h. Elaboración del informe final											X	
i. Presentación del informe final											X	

RECURSOS HUMANOS

01 Docente asesor

01 Docente investigadora con conocimientos de computación y estadística

RECURSOS MATERIALES

<ul style="list-style-type: none"> • Papel Bond • Libros • Cuadernos • Fichas de investigación • Fotocopias 	<ul style="list-style-type: none"> • Lapiceros • Computadoras • Calculadoras • Material bibliográfico especializado
--	---

PRESUPUESTO:

RUBROS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
BIENES:			
Papel bond A-4	1 millar	25,00	25,00
CD	1 caja	10,00	10,00
Cuadernos de Notas	2	3,00	6,00
Lapiceros	4	3,00	12,00
Cartuchos de tinta (impresora)	2	90,00	180,00
SERVICIOS:			
Asesoramiento investigación	1 serv.	1000,00	1000,00
Impresión de Informes	150 hojas	1,00	150,00
Fotocopiado	900 hojas	0,05	45,00
Empaste de informes	7 ejempl.	15,00	105,00
Asesoramiento Estadístico	1 serv.	500,00	500,00
Movilidad local	30 pasajes	0,70	21,00
Gastos Imprevistos (15%)			308,70
TOTAL:			S/. 2362,70

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

Especificaciones Psicométricas

- **Nombre del Instrumento :** Escala de Clima Organizacional (EDCO)
- **Autores:** Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.
- **Adecuaciones:** Bustamante López, Mislá.
- **Procedencia:** Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- **Propósito:** Con el estudio del clima organizacional en una institución, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.
- **Significación:** Una puntuación se considera alta o baja, según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 65 y la máxima es de 325. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionada con un buen clima organizacional; y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionada con problemas dentro de la organización.
- **Grupo de referencia (población destinataria):** La EDCO va dirigida a funcionarios de una institución. En nuestro caso, está dirigida al personal directivo: Director(a) General, Jefe de Unidad Académica y Jefe de Unidad Administrativa, quienes conforman la totalidad del personal directivo, dentro del área pedagógica y administrativa.
- **Extensión:** La prueba consta de 65 ítems y el tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 60 minutos.
- **Material a utilizar:** Copia del Instrumento de acuerdo al número de quienes conforman la muestra y bolígrafos.
- **Escala:** Para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo, se realizará de la siguiente forma: Entre el puntaje mínimo y el máximo posible (65 y 325) se establecen 3 intervalos (cerrados) de igual tamaño, dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido el cual resulta así:
 - ✓ Nivel Bajo : De 65 a 151 puntos.
 - ✓ Promedio : De 152 a 238 puntos.
 - ✓ Nivel alto : De 239 a 325 puntos.
- **Subescalas:** EDCO tiene subescalas que valoran características específicas del clima organizacional y algunas se refieren al Clima Institucional (CI) y otras al Liderazgo Directivo (LD), dado que la investigación pretende evaluar la correlación entre ambas variables. Estas subescalas son:
 1. Relaciones Interpersonales. (CI)
 2. Estilo de dirección. (LD)
 3. Sentido de pertenencia. (CI)
 4. Retribución. (CI)
 5. Disponibilidad de recursos. (LD)
 6. Estabilidad. (CI)
 7. Claridad y coherencia en la dirección. (LD)
 8. Valores colectivos. (LD)
- **Características de los ítems:** Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.
- **Instrucciones de aplicación:**
 - **Para el examinador.**
 - ✓ Debe conocer las características del grupo al cual va dirigido el Instrumento.
 - ✓ Debe tener en cuenta a qué tipo de personas va dirigido el Instrumento específicamente. En nuestro caso, está dirigido al personal docente de la institución, quienes conforman la muestra.
 - ✓ Debe tener conocimientos de aplicación y procesamiento de Instrumentos.
 - **Para quienes conforman la muestra.**
 - ✓ Leer las Instrucciones y seguir las estrictamente.
 - ✓ Responder el Instrumento en forma individual y anónima.

ESCALA DE CLIMA INSTITUCIONAL (ANÓNIMA)

Propósito: Con el estudio del Clima Institucional del IESPP/JUB, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los docentes tienen sobre el liderazgo directivo. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros de la comunidad educativa, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen, que en este caso es la Dirección General, Unidad Académica y Unidad Administrativa.

Indicaciones: Lea atentamente cada ítem del instrumento y marque con una 'X' el recuadro del puntaje correspondiente a su respuesta. Agradecemos su tiempo dedicado para responder el presente instrumento, cuyas respuestas de quienes conforman la muestra, serán manejados confidencialmente además que el instrumento es anónimo. A partir de la información resultante la cual será manejada responsablemente, se formularán acciones de mejora de las prácticas personales entre los integrantes de la Institución y los responsables de dirigir la Institución, la cual formará parte de un Proyecto de Innovación; ya que el Liderazgo Directivo y el Clima Institucional, son soportes trascendentales para la formación de los futuros docentes de la región que egresen de nuestra institución.

1. RELACIONES INTERPERSONALES:

- 1.1. Los colegas con los que trabajo cotidianamente y con quienes integro comisiones, tienen en cuenta mis opiniones:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

- 1.2. Soy aceptado por los colegas con los que trabajo cotidianamente y con quienes integro comisiones:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

- 1.3. Los colegas con los que trabajo cotidianamente y con quienes integro comisiones, son distantes conmigo:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

- 1.4. Los colegas con los que trabajo cotidianamente y con quienes integro comisiones, me hacen sentir incómodo(a):

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

- 1.5. Los colegas con los que trabajo cotidianamente y con quienes integro comisiones, valoran mis aportes:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

2. ESTILO DE "DIRECCIÓN":

A. De la Dirección General:

- 2.1. El(la) Director(a) General, crea una atmósfera de confianza entre los docentes:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

- 2.2. El(la) Director(a) General, es mal educado(a):

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

- 2.3. El(la) Director(a) General, generalmente apoya las decisiones o propuestas de los docentes:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

- 2.4. Las órdenes impartidas por el(la) Director(a) General, son arbitrarias:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

- 2.5. El(la) Director(a) General, desconfía del trabajo de los docentes:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

B. De la Unidad Académica:

- 2.6. El(la) Jefe de Unidad Académica crea una atmósfera de confianza entre los docentes:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

2.7. El(la) Jefe de Unidad Académica es mal educado(a):

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

2.8. El(la) Jefe de Unidad Académica, generalmente apoya las decisiones o propuestas de los docentes:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

2.9. Las órdenes impartidas por el(la) Jefe de Unidad Académica, son arbitrarias:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

2.10. El(la) Jefe de Unidad Académica, desconfía del trabajo de los docentes:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

C. De la Unidad Administrativa:

2.11. El(la) Jefe de Unidad Administrativa, crea una atmósfera de confianza entre los docentes:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

2.12. El(la) Jefe de Unidad Administrativa, es mal educado(a):

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

2.13. El(la) Jefe de Unidad Administrativa, generalmente apoya las decisiones o propuestas de los docentes:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

2.14. Las órdenes impartidas por el(la) Jefe de Unidad Administrativa, son arbitrarias:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

2.15. El(la) Jefe de Unidad Administrativa, desconfía de los docentes:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

3. SENTIDO DE PERTENENCIA:

3.1. Entiendo bien y conozco los beneficios que tengo al laborar en la Institución:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

3.2. Los beneficios de salud (enfermería, trámite de permisos y/o licencias) que recibo y/o solicito en la Institución, satisfacen mis necesidades:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

3.3. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

3.4. Mis aspiraciones se ven frustradas por los lineamientos de la Dirección General:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

3.5. Mis aspiraciones se ven frustradas por los lineamientos de la Unidad Académica:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

3.6. Mis aspiraciones se ven frustradas por los lineamientos de la Unidad Administrativa:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

3.7. Los servicios de salud de la enfermería de la Institución y/o de ESSALUD son deficientes:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

4. RETRIBUCIÓN:

4.1. Realmente me interesa el futuro de la Institución:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

4.2. Recomiendo a mis colegas, trabajar en la Institución como excelente centro de trabajo:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

4.3. Me avergüenzo de decir que soy parte del personal docente de la Institución:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

4.4. Sin remuneración, no trabajo horas extras:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

4.5. Sería más feliz en otra Institución:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

5. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS:

5.1. Dispongo de un espacio adecuado para realizar mi trabajo:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

5.2. El ambiente físico (sala de profesores) de mi sitio de trabajo es adecuado:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

5.3. El entorno físico (mobiliario, equipos: PC, impresora, fotocop.) de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

5.4. Es difícil tener acceso a la información (internet, biblioteca, laboratorio) para realizar mi trabajo:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

5.5. La iluminación del área de trabajo (sala de profesores) es deficiente:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

5.6. La ventilación del área de trabajo (sala de profesores) es deficiente:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

6. ESTABILIDAD:

6.1. La Institución deja de contar con personal docente (proceso de contratos) sin tener en cuenta su desempeño:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

6.2. La Institución promueve la estabilidad laboral:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

6.3. La Institución contrata personal temporal (según necesidades institucionales: Docentes Talleres, administrativos):

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

6.4. La permanencia del docente en la Institución, depende de preferencias personales:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

6.5. De mi buen desempeño depende la permanencia en la Institución:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

7. CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA "DIRECCIÓN":

7.1. Entiendo de manera clara las metas de la Dirección General:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

7.2. Entiendo de manera clara las metas del(la) Jefatura de Unidad Académica:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

7.3. Entiendo de manera clara las metas del(la) Jefatura de Unidad Administrativa:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

7.4. Conozco bien cómo la Dirección General está logrando sus metas:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

7.5. Conozco bien cómo la Unidad Académica está logrando sus metas:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

7.6. Conozco bien cómo la Unidad Administrativa está logrando sus metas:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

7.7. Algunas tareas asignadas por el(la) Director(a) General, no tienen coherencia con las metas:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

7.8. Algunas tareas asignadas por el(la) Jefe de Unidad Académica, no tienen coherencia con las metas:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

7.9. Algunas tareas asignadas por el(la) Jefe de Unidad Administrativa, no tienen coherencia con las metas:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

7.10. El(la) Director(a) General no da a conocer sus logros institucionales:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

7.11. El(la) Jefe de Unidad Académica no da a conocer sus logros institucionales:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

7.12. El(la) Jefe de Unidad Administrativa no da a conocer sus logros institucionales:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

7.13. Las metas de la Dirección General son poco entendibles:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

7.14. Las metas de la Unidad Académica son poco entendibles:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

7.15. Las metas de la Unidad Administrativa son poco entendibles:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

8. VALORES COLECTIVOS:

8.1. El trabajo en equipo del(la) Director(a) General con los Jefes de Área Académica, es bueno:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

8.2. El trabajo en equipo del(la) Jefe de Unidad Académica con los Jefes de Área Académica, es bueno:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

8.3. El trabajo en equipo del(la) Jefe de Unidad Administrativa con los Jefes de Área Académica, es bueno:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

8.4. Las Jefaturas de Área Académica, responden bien a mis necesidades laborales:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

8.5. Cuando necesito información de las Jefaturas de Área Académica, la puedo conseguir fácilmente:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

8.6. Cuando las cosas salen mal, las Jefaturas de Área Académica son rápidas en culpar a otras dependencias:

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

8.7. Las Jefaturas de Área Académica, resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras dependencias:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA