

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



**El programa estratégico de clima organizacional para mejorar el  
desempeño docente en una institución educativa**

**Trabajo académico.**

Para optar el Título de Segunda especialidad profesional en Investigación y  
Gestión Educativa

Autora:

**Jenny Isabel Calero Cerna**

**Juanjui - Perú**

**2020**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

## FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



### **El programa estratégico de clima organizacional para mejorar el desempeño docente en una institución educativa**

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Segundo Alburqueque Silva (presidente)

Dr. Andy Figueroa Cárdenas (miembro)

Mg. Ana María Javier Alva (miembro)

**Juanjui - Perú**

**2020**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

## FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



### **El programa estratégico de clima organizacional para mejorar el desempeño docente en una institución educativa**

Los suscritos declaramos que el trabajo académico es original en su contenido y  
forma.

Jenny Isabel Calero Cerna (Autora)

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo

**Juanjui - Perú**

**2020**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO**

Juanjuí, a veintidós días del mes de febrero del año dos mil veinte, se reunieron en el colegio, Maximino Cerezo los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Segundo Oswaldo Albuquerque Silva, coordinador del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: *“El programa estratégico de clima organizacional para mejorar el desempeño docente en una institución educativa”*, para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa. (a) **CALERO CERNA, JENNY ISABEL**.

A las doce horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de 18.

Por tanto **CALERO CERNA, JENNY ISABEL**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las trece horas con treinta minutos el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.

Dr. Segundo Oswaldo Albuquerque Silva  
Presidente del Jurado

Dr. Andy Alva Figueroa Cárdena  
Secretario del Jurado

Mg. Ana María Javier Alva  
Vocal del Jurado

## El programa estratégico de clima organizacional para mejorar el desempeño docente en una institución educativa

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.untumbes.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>es.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>www.researchgate.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>de.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>repository.unilibre.edu.co</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo

**Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo**  
Asesor.

## **DEDICATORIA**

Con el sublime y maternal amor de madre, a mi hijo André, que es mi fuente de superación y perseverancia para seguir cosechando logros profesionales y personales. Asimismo, a mi madre por constituirse en el apoyo perenne y siempre alentarme y sobre todo a Dios porque sin él no hubiera recibido tantas bendiciones en mi vida.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	6
RESUMEN .....	9
ABSTRACT .....	10
INTRODUCCION .....	11
CAPÍTULO I .....	15
MARCO TEÓRICO .....	15
1.1. Antecedentes .....	15
1.1.1. Antecedentes nacionales .....	15
1.1.2. Antecedentes internacionales .....	15
1.1.3. Definición de clima organizacional .....	16
1.1.4. Teorías sobre clima organizacional.....	18
1.1.5. Características del clima organizacional.....	19
1.1.6. Factores que afectan el clima organizacional .....	19
1.1.7. Importancia del clima organizacional .....	20
1.1.8. Dimensiones del clima organizacional .....	20
1.1.9. El compañerismo.....	20
1.1.10. Manejo de conflictos .....	21
CAPITULO II.....	22
EL LIDERAZGO. ....	22
2.1. Concepto de liderazgo e importancia en el desempeño docente .....	23
2.3. El liderazgo transformacional (LT) y sus repercusiones .....	28
2.4. Definición del desempeño laboral .....	29
2.5. Dimensiones del desempeño laboral.....	30

2.6. Teoría sobre la evaluación del desempeño laboral .....	30
2.7. ¿Qué se evalúa en el desempeño laboral del docente? .....	31
2.8. Beneficios que se logran al llevar a cabo la evaluación del desempeño .....	31
2.9. ¿Quién debe evaluar? .....	32
2.10. Métodos para la evaluación del desempeño .....	32
CAPÍTULO III .....	33
PROBLEMÁTICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS II.EE. Y PROPUESTA DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOGRAR LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA .....	33
3.1. Diagnóstico del clima organizacional en una I.E.....	33
3.2 Propuesta para mejorar el clima organizacional en la institución educativa .....	35
CONCLUSIONES .....	37
RECOMENDACIONES .....	39
REFERENCIAS CITADAS .....	40



## **RESUMEN**

Es vital un idóneo clima laboral en las diversas organizaciones y sobre todo en las Instituciones Educativas (I.E.E) por ello, se requiere de un desempeño de calidad por parte de los actores que participan en el proceso para que el trabajo sea más productivo. El modelo de liderazgo que se practica en una I.E. repercute también en el clima institucional, y este es un aspecto primordial para alcanzar la eficiencia y eficacia. El trabajo monográfico es de tipo cualitativo y se enfoca en lo mencionado líneas arriba, terminando; con una propuesta estratégica orientada a los directivos y docentes con el fin de que en lo laboral se mejore el desempeño, repercutiendo en el clima institucional.

**Palabras Claves:** Desempeño, clima organizacional, liderazgo.

## **ABSTRACT**

An ideal work environment is vital in the different organizations and especially in the Educational Institutions (E.I.s); therefore, a quality performance is required from the agents involved in the process so that the work is more productive. The type of leadership exercised in an I.E. also has repercussions on the institutional climate, and this is an essential aspect to achieve efficiency and effectiveness. The monographic work is qualitative and focuses on the above mentioned, ending with a strategic proposal oriented to managers and teachers in order to improve work performance, affecting the institutional climate.

**Key words:** Performance, organizational climate, leadership.

## INTRODUCCION

El presente trabajo se enfoca en aspectos vinculados con la implementación de mejoras en el clima organizacional (CO), el mismo que debe ser liderado por el equipo directivo de las II.EE., bajo un liderazgo transformacional que conlleve a un eficiente desempeño docente para que se alcance una educación de calidad en cada uno de los escolares.

El propósito del presente trabajo es detallar las cualidades, características, teorías, factores e importancia del CO, así como proponer un programa estratégico conducido por el líder educativo, para llevar a cabo el manejo de los diversos conflictos, que mejoren el desempeño laboral (DL). Teniendo en cuenta que las concepciones teóricas constituyen punto de partida para la propuesta del Programa estratégico. Es así que del aporte de James (1996) se sostiene que en una organización se sigue una serie de patrones en las relaciones, las mismas que orientan a conseguir metas comunes bajo la guía e inspiración de los que lideran a las instituciones.

Soto (2013) señala que, dentro del clima pueden influir tanto los factores objetivos, como subjetivos y otras variables importantes, como son las formas de dirección, los diferentes sistemas, los vínculos interpersonales, etc. Por consiguiente, el CO puede ser el nexo u obstáculo en el espacio donde a diario desempeña su loable labor docente y ésta es influenciada por el trato que el equipo directivo imparta entre todos los miembros que laboran en la IE.

En lo referente a la estructura del presente trabajo se da inicio con la introducción, la misma que enmarca el objeto de estudio y atrae el interés del lector hacia la temática antes descrita. Posteriormente se abarca el desarrollo de la temática la misma que consta del planteamiento de la monografía y el marco teórico, seguidamente se precisan las conclusiones, recomendaciones y por último los respectivos apéndices.

Con el aporte del presente estudio se busca que los directivos asuman su rol de líder a través de un liderazgo transformacional (LT) en las II.EE., para promover mejoras que conlleven a alcanzar el adecuado DL y por ende los mejores resultados de los estudiantes en las diferentes evaluaciones y/o competencias convocadas por el MINEDU.

En lo que respecta al capítulo I, se presenta la descripción y planteamiento de la problemática, los objetivos y la justificación. Destacándose hace falta un liderazgo transformacional del equipo directivo, para tomar decisiones y ejecutar medidas que generen los cambios orientados al logro del mejor DL de los docentes y mejores aprendizajes de cada uno de los estudiantes, porque el clima que se establece en las organizaciones es fundamental para el buen desenvolvimiento de cualquier institución u organización.

Posteriormente en el capítulo II, se detallan los antecedentes, las definiciones, las teorías, características, factores, importancia y dimensiones del CO. Asimismo se aborda la temática relacionada al DL, su definición, dimensiones, teorías, importancia y beneficios. Adicionalmente se aborda la temática de manejos de conflictos, definición y repercusiones del LT en las IIEE.

Cabe precisar que los objetivos, seguidos del capítulo II, están en función de los objetivos específicos y dimensiones del clima organización y el desempeño. Posteriormente en el capítulo III se sustenta la propuesta a nivel institucional y se detallan las conclusiones, recomendaciones y referencias empleadas en el trabajo.

Destacando que el estudio corresponde a una investigación básica y se enmarca bajo el método descriptivo exploratorio porque abre puertas para seguir investigando sobre la temática estudiada. Así mismo como materiales se han empleado diversas fuentes provenientes de bases de datos como tesis, revistas y artículos científicos originales.

Según el PEI de una IE de Pacasmayo del departamento La Libertad, dentro de sus objetivos estratégicos en lo que respecta al factor gestión se tiene lograr un adecuado clima institucional, en el factor docente que los profesores tengan un eficiente manejo y aplicación del Currículo Nacional (CN), en el factor pedagógico que se diseñe el PEI articulando temáticas que atiendan la demanda educativa de los estudiantes.

Además, en el FODA de la referida I.E. se tiene lo siguiente: En el factor gestión, una fortaleza de la I.E. es que cuenta con docentes con amplia experiencia en la práctica pedagógica y en su mayoría tienen estabilidad laboral; dentro de las debilidades figura que existe un clima institucional que no es el óptimo.

Siendo el CO que alcanzan los miembros de una Institución Educativa (IE), el principal problema a superar; problema que se pretende contrarrestar con la implementación de un programa de mejora para que los docentes mejoren su desempeño.

Ante lo expuesto, son dos los elementos que afectan significativamente el desempeño de las funciones de los trabajadores, las destrezas y las motivaciones, a esto se adicionan los elementos fruto del contexto organizacional, los recursos y el liderazgo que ejercen los directivos. En este caso para solucionar las dificultades encontradas en la institución educativa el trabajo está enfocado en mejorar el CO y el DD y para ello se plantea un programa estratégico.

De lo expuesto podemos decir que hace falta un liderazgo pedagógico del equipo directivo, para tomar decisiones y ejecutar medidas que generen los cambios orientados al logro de mejores aprendizajes de cada uno de los estudiantes (Contreras, 2016); además el problema del inadecuado clima institucional está estrechamente relacionado con la existencia de jefes en la I.E. más que líderes, pues los jefes son personas que en lugar de motivar solo

emiten ordenes (Betemí, 2017), por ello el personal se siente desmotivado en el trabajo y lo cumple por no ganarse una sanción no porque esté convencido de hacerlo (Maxwell, 2005).

### **Objetivo general**

- Elaborar un programa estratégico de mejora del CO, liderado por los directivos para mejorar el DL en los docentes de una Institución Educativa.

### **Objetivos específicos**

- Describir las dimensiones y los factores que inciden en el CO en una institución educativa.
- Describir las dimensiones que inciden en el desempeño laboral.
- Analizar los fundamentos teóricos que sustentan el CO para que los directivos lo gestionen bajo un estilo de LT.

El trabajo llevado a cabo se justifica porque en toda organización, sin excepción de las IIEE, se presentan diversos problemas que para ser solucionados con éxito requieren de la adecuada forma de liderazgo que se practique en la I.E. Porque esta situación repercute también en el clima institucional. Siendo un aspecto primordial, pues la tan anhelada calidad educativa solo se logra cuando existen adecuados vínculos interpersonales entre los sujetos que constituyen la comunidad educativa. Vínculos que deben estar basados en el respeto y la tolerancia.

El presente trabajo busca que los docentes y directivos se sensibilicen y brinden a todos los estudiantes de la IE la anhelada educación impregnada de calidad, acompañándolos en su proceso de aprender, dominando las tecnologías para insertarlas en la enseñanza, atendiendo con pertinencia a los distintos estilos y ritmos de aprendizaje, así como a su contexto y las necesidades de aprendizaje. Pero todo lo señalado debe estar fundamentado en un buen clima organizacional.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Antecedentes

##### 1.1.1. Antecedentes nacionales

Con respecto al estudio planteado en la presente monografía se cuenta con el aporte de la tesis de Aguado (2012) observa, algunos elementos importantes. Por ejemplo, una visibilidad de estos detalles, desde la mirada de los mismos actores directos involucrados de distintos niveles educativos tanto primaria como secundaria según la muestra. Señala algunas dimensiones, muy importantes, las cuales son: identidad, recompensa, estructura y dimensiones.

Es así, que este antecedente, aporta una información descriptiva, sobre este tema y resalta su importancia dentro de todas las organizaciones. Producto de ello, se dará como consecuencia, la anhelada mejora de la calidad para la educación. Entre ellos: escuelas eficaces, mejores estudiantes y mejores docentes.

Así mismo el estudio de Torres et al. (2014) cuyo objetivo fue definir la relación que existe entre el CO y el DL en la IIEE bolivarianas pero que pertenecen a Puno. El estudio es de tipo básico con una metodología correlacional básico ex-post-facto; se contó con 133 personas, todos docentes; además de emplear el cuestionario como instrumento, demostrándose que, al haber un adecuado CO en las IIEE, el DL es mejor.

##### 1.1.2. Antecedentes internacionales

El artículo científico de López et al. (2019) en la cual se presentan los resultados

de estudios internacionales recientes, sobre la destacada función que deben realizar los directivos para lograr un adecuado CO y la armoniosa convivencia de los trabajadores de las IIEE, la misma que es de tipo cualitativa, empleando dos instrumentos: el cuestionario y la escala de Likert. Donde se arriba a la conclusión que es de vital importancia que los directivos impulsen un adecuado CO para favorecer resultados positivos en los estudiantes.

Como también el artículo de Luevano (2017) quien se plantea como objetivo: evaluar el CO de los docentes teniendo en cuenta diversos factores, dentro de ellos se considera a lo fisiológico, psicológico, económico y social, empleándose un cuestionario con 21 preguntas el mismo que fue aplicado a 40 docentes. Obteniéndose como resultado que el CO al ser agradable va a favorecer el trabajo de los docentes y para ello es necesario contar con la guía e inspiración de los directivos.

Así mismo se cuenta con el estudio de Guerrero et al. (2019), siendo su objetivo primordial indagar sobre como los directores noveles, dan respuestas a las necesidades que se derivan a consecuencia de la anhelada la inclusión educativa en las IE, en respuesta a las normas vigentes. Fue un estudio de paradigma descriptivo-interpretativo, cuyo diseño es de casos múltiples y responde al tipo transversal, se aplicó para recoger datos la entrevista a 9 directores destacados de IE municipales de Valparaíso. Se obtuvo como principales resultados que, es muy importante contar con un clima laboral que posibilite la coherencia de las percepciones en los que integran la comunidad educativa, para desempeñar una loable labor y destacado rol social como institución.

### **1.1.3. Definición de clima organizacional**

Se puede encontrar diversos conceptos, definiciones y perspectivas sobre CO en función de los distintos autores e investigadores desde lo más clásicos hasta los más modernos y contemporáneos. Sin embargo, es necesario precisar los conceptos que nos pueden aportar de una forma relacionada con nuestros objetivos.



Así Goncalvez (1997) enfatiza, la expresión, la percepción, la opinión personal, de los mismos involucrados dentro la organización. Ya sea, trabajadores o directivos. Es la percepción individual de estos colaboradores, que van a fomentar todo este tipo de CO, es así, como se visualiza producto de las impresiones, sesiones o percepciones va repercutir en la esencia del CO.

De igual manera Brow y Moberg (1990) enfatiza que, al mencionar CO, se está refiriendo al contexto interno dentro de una determinada organización y como a la vez esta es percibida por sus propios integrantes. Esta percepción es muy similar al autor precedido, coincide con respecto a las percepciones, pero enfatiza que se dentro de la circunscripción del ambiente interno.

Por tanto, se si quiere construir hasta el momento el concepto de CO, está relacionado con la percepción de los involucrados agentes internos dentro de una determinada organización.

Un concepto más actual, se encuentra lo que menciona Chiavenato (2007), sin embargo, reafirma la esencia de los conceptos anteriores. Ya que señala también que la percepción, dentro del contexto interno, influye en el clima laboral. Pero, además señala también que está ligado a la motivación.

Un concepto complementario es lo que señala Aguado (2012) la cual, menciona que es la forma, la manera como se encuentra una organización, frente a las decisiones que puede tomar o decidir sus miembros, frente a un determinado contexto.

Para finalizar, Cabrera (2018) señala que, en la definición del CO, se encuentran variados estudios, que permite la diversidad de opiniones, pero rescata de los autores que ha investigado este tema ciertos elementos importantes como son: la percepción,

expresión, las interpretaciones, el medio ambiente, las decisiones, etc. Es decir, todos estos elementos se dan dentro de un CO.

Huamán y Paniagua (2014) señala que el clima institución, sirve de mucho aporte para las instituciones u empresa, ya que, gracias a ello, se puede detectar ciertos aspectos importantes que sucede en el ambiente laboral, pero enfatiza, que este término es un concepto que es atribuido a la psicología, a la industria y al ámbito organizacional. Además, también señala que, en las organizaciones modernas, es un concepto bien utilizado.

#### **1.1.4. Teorías sobre clima organizacional**

Las teorías son las herramientas, necesarios para la interpretación de la realidad. Con respecto al CO.

Ramos (2012) menciona que, a consecuencia de la relación que existe entre la motivación y el CO, se visibiliza que la motivación y el CO son sustentados por las mismas teorías, pero la base son los diversos sistemas que han sido propuestos por Likert, los mismos que permiten comprender a las diversas formas de clima y que se pueden visualizar o existen en una determinada organización.

Así mismo Ramos (2012) señala, dentro de las diversas teorías de Likert, permite encontrar los diversos factores, que pueden existir en la organización, así como sus efectos y causas del CO.

Calvo (2014) también señala que, es importante, el direccionamiento y buen manejo de la organización, producto de la formación de los miembros.

### **1.1.5. Características del clima organizacional**

En el CO se puede encontrar diferentes características. En este caso, se toma las características según Robbins (2004), la cual señala, la siguiente:

Producto del CO, permite conocer y comprender la situación laboral dentro de las organizaciones, si esta pasado por periodos de crisis o periodos de bonanza, permite ver si existe una estabilidad o una inestabilidad entre sus miembros. Además de comprender y conocer las reacciones de los que conforman. Asimismo, con respecto a la identidad, del grupo, el sentido de identidad es una característica muy importante para la integración de un buen y adecuado CL

Es por ello que sostiene Huamán y Paniagua (2014) que un personal que no se identifica con la organización u empresa, solo hará las responsabilidades por cumplir y esto generará un impacto dentro del comportamiento y actitudes y por ende, dentro del CO.

Del aporte de Huamán y Paniagua (2014) señalan que son diversas las variables estructurales que afectan al CO, dentro de ellas se pueden considerar al estilo como se dirige la institución, las políticas impartidas, los planes de gestión, y la más importante variable que afecta indiscutiblemente en la comunicación, la motivación, el tomar decisiones diversas y solucionar problemas, la constituye la percepción que se tiene sobre el bienestar y la satisfacción en lo laboral, entre otras variables. Además, que estas variables.

### **1.1.6. Factores que afectan el clima organizacional**

De lo sostenido por Werther y Davis (1995) se determina que existen variables predominantes que inciden en la motivación de los integrantes de una organización, las mismas que se detallan a continuación:

**Las características individuales**, se refiere a la particularidad de cada colaborador con respecto a sus motivaciones, intereses y necesidades.

**Las características del trabajo**, está relacionado con el cumplimiento del trabajo, sus horas y cubrir sus expectativas o trabajo

**Las características de la situación de trabajo:** sobre todo enfatiza las características que son positivas para el avance y desarrollo del trabajo.

#### **1.1.7. Importancia del clima organizacional**

Huamán y Paniagua (2014), menciona que la cultura en una institución, es importante porque direcciona, frente a sus diversas, necesidades, situaciones e intereses que se encuentra. Gracias a ello, se puede tomar la información y el conocimiento, de una institución y se puede mejorar, ciertos comportamientos, actitudes y códigos que circulan dentro de un ámbito. Por tanto, estos deben ser reformuladas, dentro de una organización, de acuerdo a los nuevos aportes encontrados.

Además, Huamán y Paniagua (2014) también señala que la importancia del CO, radica e una inversión a largo plazo, una organización u institución, que se encuentra bien en el presentes, se puede proyectar, a corto, mediano y largo plazo, conociendo su fortalezas, debilidad, oportunidades y amenaza en el presente.

#### **1.1.8. Dimensiones del clima organizacional**

#### **1.1.9. El compañerismo**

He ahí el dicho que dos personas piensan, mejor que una o la frase que en trabajo de grupo, sale mejor las cosas o se puede lograr los objetivos trazados de una organización.

El compañerismo, por lo general suele ser visto como importante en una organización, en este caso es considerado como una dimensión dentro del CO.

Chiavenato (2007) considera que, el compañerismo fomenta un ambiente vital, el apoyarse mutuamente entre las funciones o responsabilidad que puede tener cada uno, es mucho más vital que solo cumplir cada uno con sus deberes y funciones.

Sin embargo, Chiavenato (2007) también señala que este apoyo o compañerismo debe existir dentro del cumplimiento de deberes y funciones de cada uno, y no como una forma sencillamente de aligerar la carga o exentarse de responsabilidades.

Además, Chiavenato (2007) también resalta el compañerismo en el trabajo dentro de la organización. Es decir, esa interrelación entre los miembros de un colectivo para el desempeño de un trabajo.

Chiavenato (2007) señala que es fundamental una buena comunicación para la información del mismo entorno y la relación grupal. Todo ello, contribuye a la buena formación de la organización. De acuerdo a este autor Chiavenato, alude que los gestos, y tomo como se dirige uno a otros miembros, puede determinar la comunicación de cómo se está transmitiendo, no solo se comunicación a través de palabras, sino también de lenguaje no verbal.

#### **1.1.10. Manejo de conflictos**

Chiavenato (2007) define el conflicto como un proceso el cual surge cuando un desacuerdo en los intereses, objetivos o proyectos, en común. Ya que cada persona es única y compleja, y a veces la particularidad y la esencia de cada uno, puede generar ciertos inestabilidad en el grupo, más allá de que sea buenas o malas decisiones.

Además, Huamán y Paniagua (2014) señalan que el conflicto, es producto del mismo entorno, que suele pasar, cuando existe, ya, una mala comunicación, todo ello, lleva que estas relaciones interpersonales, sean debilitadas. Ya, dentro de esos ambientes, las características denotan a la luz: hostilidad, lucha directa, rivalidad, etc.

## CAPITULO II

### EL LIDERAZGO.

#### 2.1. Concepto de liderazgo e importancia en el desempeño docente

El concepto de liderazgo ha ido enriqueciéndose a merced del aporte que realizó la psicología al entorno empresarial, dando espacio al surgimiento de diferentes teorías del liderazgo, muchas de ellas fundamentadas en el hacer sin tomar en cuenta al ser (Saavedra-Mayorga, 2019).

Desde las teorías clásicas del liderazgo que según precisó Fabrissín (2016) se pueden agrupar desde distintos enfoques como: la teoría de los rasgos, las conductas orientado a las personas y a las tareas, el liderazgo adaptado, los rasgos de la conducta que caracterizan al líder, así como las situaciones, hasta llegar a las teorías contemporáneas.

El liderazgo se concibe como aquella influencia de un individuo sobre otro, en un contexto determinado, para el logro de objetivos y metas (Yangali & Torres, 2020).

Asimismo, podemos definirlo como la habilidad que posee el líder para formar y conducir a todo un grupo bajo el sustento de un sistema espiritual que logra integrar a todos en una única misión y visión (Gutiérrez, 2017).

Además, el liderazgo directivo cumple un papel decisivo dentro de las I.I.EE., pues, de él dependen los cambios que realizan los docentes en sus prácticas educativas; así como en la calidad de las I.I.EE. y en el impacto sobre los aprendizajes en los educandos (Ahumada et al., 2017).

En ese sentido los líderes deben tener claro que el sistema espiritual que guía su labor, con el objetivo de garantizar la integración de toda la comunidad educativa debe ser el integral, ya que este, no sólo se basa en la razón, sino también en las emociones; además

de tener presente que el soporte para el liderazgo no sólo es biológico (fuerza física); sino también social (manejo de grupos) y sobre todo espiritual (valores); estos valores son los del liderazgo universal que responden al principio de conservación de la humanidad (Gutiérrez, 2017).

Según Goleman et al. (2016) el nuevo liderazgo responde a las cualidades de un líder resonante que toma en cuenta la parte emocional y es capaz de negociar utilizando la empatía para sincronizar con los demás y ejercer un liderazgo saludable. En base a las cualidades antes mencionadas se han ido definiendo las teorías contemporáneas sobre el liderazgo.

De lo que sostuvo Rojas et al. (2020) se destaca que el liderazgo transformacional busca producir un cambio eficiente en la organización y constituir una conexión emocional. Es el líder, fundamentalmente, el encargado de motivar a sus equipos y es el que ayuda a alcanzar el máximo potencial de su organización. Es así que este tipo de líder desarrolla sus capacidades tanto personales como profesionales sin perder de vista la misión y por ende la visión de la organización.

Además, del aporte de Maureira et al. (2016) se puede precisar que el liderazgo educativo se logra con una eficiente gestión escolar, el mismo que determina el éxito en las organizaciones educativas y se evidencia con los logros alcanzados en el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje. Por consiguiente, es esencial que se reconfigure el sentido que se le atribuye al liderazgo en las escuelas.

Al llegar a este punto cabe establecer la disimilitud entre el liderazgo transformacional y distribuido, declarando que en el liderazgo transformacional se le sigue en su proyecto a una sola persona porque inspira y puede ser ejercida por cualquier persona sin necesidad de que sea el directivo. Mientras que en el liderazgo distribuido el foco está puesto no en la persona sino en el colectivo y nos sentimos parte de un proyecto colectivo



que inspira. Asimismo, no se habla del yo sino del nosotros en cuanto el grupo se siente parte de la acción colectiva (Moral-Santaella et ál., 2016).

A veces para ser parte de una acción colectiva se necesita de una persona que inspire y ejerza un liderazgo transformacional pero la pregunta es cuándo esa persona que inspira deja de estar presente ¿qué va a pasar con la organización?, si se sigue el espíritu, la esencia, independientemente de quien esté entonces liderando, se ha logrado distribuir un proyecto de liderazgo distribuido. Por consiguiente, el liderazgo transformacional es un tránsito hacia una cultura donde se siente que el puesto no está centrado en una persona sino en un colectivo que tiene un sentido compartido.

De acuerdo con Amador (2017) se pasa del liderazgo transformacional al distribuido cuando aparecen distintos proyectos asumidos por diversos actores que dentro de la estructura organizacional no necesariamente tienen un orden de jerarquía pero que han surgido a razón de que el líder ha distribuido responsabilidades compartidas.

Por otro lado, cabe precisar que muchos líderes no saben delegar tareas por distintas razones. Siendo necesario reconocer que delegar responsabilidades en diversas áreas es una toma de conciencia de que uno no puede hacer todo solo. Por lo tanto, la delegación de tareas es una buena señal hacia el liderazgo distribuido y cuando se habla del liderazgo distribuido se considera a la distribuir del poder y a la distribución del conocimiento. Resultando un poder menos jerarquizado donde los que dirigen la organización deben asumir que necesariamente uno debe reflexionar sobre delegar el poder para que otras personas lo asuman porque implica una transformación personal.

El liderazgo distribuido es una construcción colectiva y por ende una oportunidad para que tengamos una estructura de poder democrático y horizontal, más distribuida, menos jerarquizada donde los distintos actores se sientan parte de una acción colectiva (Maureira et ál., 2016). Es así que en la escuela el liderazgo distribuido se construye con el liderazgo formal del director o equipo directivo y se complementa con el liderazgo informal de los profesores que también son líderes y por consiguiente tienen que tener espacio para ejercer ese liderazgo. De esa manera se pone en práctica un liderazgo mucho

más sistémico en la escuela porque no se cuenta con un director aislado trabajando solo como super héroe, sino que el trabajo es colectivo y bajo una fuerza interna.

Indiscutiblemente, en las escuelas, es necesario que se sienta la influencia del liderazgo directivo; el mismo que, es un componente determinante en el aprovechamiento de las oportunidades para contribuir a un impacto positivo en la mejora de los aprendizajes. Al respecto se puede decir que el liderazgo pedagógico está orientado a obtener aprendizajes de calidad; por consiguiente, debe ser desarrollado no solo por el directivo, sino que también debe complementarse con el accionar de los docentes (Contreras, 2016).

El liderazgo distribuido del directivo de una organización educativa, concretizado en lo que habitualmente se le denomina como liderazgo pedagógico, conlleva a que el líder educativo rebase las visiones arcaicas de las relaciones de poder, que caracterizan al liderazgo tradicional y se enmarque en principio en la plena capacidad de influenciar en la mejora de la escuela y en los aprendizajes de los estudiantes; sin embargo, dicha idea si bien es cierto últimamente se ha enriquecido, aún falta mucho por hacer.

En conclusión, si el liderazgo pedagógico del directivo es eficiente va a orientar el desarrollo de los diversos procesos educativos y conllevar a la mejora de los anhelados aprendizajes de calidad; posibilitando que se alcance la calidad educativa. Esto se logra estando atento a las pautas que se puedan presentar y entablando comunicación con los docentes para que puedan tomar decisiones, ya que una de las habilidades del líder pedagógico es aprovechar las oportunidades para que las metas planificadas sean superadas.

## **2.2. El éxito o fracaso de una IE es responsabilidad de todos sus miembros**

Para que una IE logre el éxito necesita un verdadero liderazgo; liderazgo que promueva, a toda costa, la comunicación entre todos los integrantes de la organización. Un liderazgo revolucionario que priorice el trabajo mancomunado con una perspectiva

muy nítida en cuanto a los objetivos que se aspiran a alcanzar. Liderazgo en el que la labor es placentera porque se es consciente del rol importantísimo que cada uno desempeña. Liderazgo en el que todos están motivados a participar, a compartir y a aprender; todo, de todos.

Para tener éxito se debe innovar, Pedraja-Rejas et al. (2021) comprobaron que la práctica del liderazgo transformacional (LT) influencia en forma sustancial en el modo de pensar y actuar innovador; son las prácticas innovadoras una causa concluyente de la calidad de las organizaciones.

No hay mejor manera de conseguir logros excelentes que involucrando a todos en un esfuerzo común. Flores et al. (2021) acentúan que, los líderes auténticos, logran implicar a todos los integrantes que conforman la institución en las actividades que promueven el cambio; suscitan su formación permanente sobre el tema, formación que es necesaria para garantizar que la organización crezca y sea sostenible.

Los directivos son aquellos en los que se encuentra la esencia del éxito o del hundimiento de la IE, Pinto et al. (2019) constataron la certeza que, el modo en que el directivo se relacione dentro de la institución, repercute en el compromiso de los maestros en aras del progreso de los procesos de la educación, así como de las actividades que se planifican para el aprendizaje. En ese sentido, afecta también, indirectamente, al desempeño de los estudiantes.

No se puede vivir lamentándose o echándole la culpa de todo a las autoridades educativas; la responsabilidad de la situación de una IE es de los directivos, como líderes que son; sin embargo, también existe responsabilidad en los docentes cuando permanecen inmutables frente a la problemática. Betemí (2019) señala que los docentes deben ser partícipes activos, no esperar que otros solucionen los problemas.

Un maestro constantemente motivado da todo de sí y con la mayor satisfacción, Talib et al. (2019) plantean que el LT tiene gran impacto en la mejora del trabajo docente debido a la incitación psicológica que transmite.

### **2.3. El liderazgo transformacional (LT) y sus repercusiones**

El LT confronta lo tradicional en busca de cambios sustanciales. Betemí (2019) menciona que, muchos directores, se encuentran con prácticas o personas “intocables” que se oponen a la transformación; frente a esto, tienen dos senderos: ser indiferentes o cambiar, progresivamente, la situación.

El LT rompe con el statu quo, rechaza el conformismo y propone el cambio. Para Betemí (2019), el LT tiene como finalidad modificar la realidad, reestructurar las formas de pensar y actuar; para el LT no hay “intocables”; informa y convence sobre la vitalidad del cambio.

Para ejercer el LT se debe partir del cambio de uno mismo, prepararse conscientemente, aprender de los mejores, determinar los cambios más álgidos, involucrar a todos y considerar que las transformaciones toman un tiempo. Betemí (2019) sugiere: Cambie usted primero, modifique sus esquemas mentales, logre su propia transformación; aprenda lo más que pueda y siga aprendiendo; haga suyos los aportes de los más grandes líderes; precise lo que se debe cambiar y los recursos que se necesiten para esto, hágalo progresivamente; practique la sinergia, involucre a todos; tómese su tiempo, el cambio de paradigmas no es a corto plazo, tome en cuenta que los individuos tienen resistencia al cambio.

El LT aporta substancialmente en la mejora de las organizaciones y de sus integrantes. Ripki et al. (2020) pudo comprobar que el LT asumido por los directivos posee un resultado positivo directo en la creatividad de los docentes involucrados.

El LT se centra en una buena comunicación entre la comunidad educativa y los directivos; son estos últimos, los que llevan a transformar los procesos formativos que se germinan en la IE (Betemí, 2017). Este liderazgo promueve el desarrollo de todos sus miembros al trabajar de manera conjunta para el cambio, pues comparten una misma visión (Ritacco y Amores, 2019).

El LT se basa en una sola persona, inspira y puede ser ejercida por cualquier docente sin necesidad de que sea el directivo, así mismo es un tránsito hacia una cultura donde se siente que el puesto no está centrado en una sola persona sino en un colectivo que tiene un sentido compartido (Moral-Santaella et al., 2016).

#### **2.4. Definición del desempeño laboral**

De acuerdo con Alles (2002) en el DL, el colaborador, muestra las competencias, personales, laborales, valores, que deben contribuir a alcanzar los resultados.

Según Robbins (2004) resalta que el desempeño laboral debe estar en relación a los objetivos y logros. Prácticamente alude a la eficiencia y eficacia, es más resultadista. Dentro de ello, si no se cumple las metas, esto quiere decir, que no se está realizando un desempeño laboral adecuadamente.

Según Stoner (1996) el desempeño laboral está en función de la forma eficaz de los trabajadores. En el caso de los docentes en relación al desempeño dentro de las instituciones educativas. Además, complementa también Chiavenato (1999) el tema de la eficacia, como un elemento clave en el desempeño laboral.

## **2.5. Dimensiones del desempeño laboral**

Huamán y Paniagua (2014), señala en algunas dimensiones: la resolución de problemas, así como el nivel de iniciativa. Adicionalmente Guzmán (2017) precisa que el DL se mide en función de 4 dimensiones: orientación al cliente, flexibilidad, habilidad analítica e imagen pública.

## **2.6. Teoría sobre la evaluación del desempeño laboral**

De lo sostenido por Velázquez (2013) se señala básicamente que la evaluación del DL se emplea para verificar, si se está desarrollando lo objetivos. Y a la vez, determinar la existencia de problemas. Tiene la característica de detectar los problemas y se limita a periodo anual o semestral.

De lo precisado por Velázquez (2013) se llega a considerar que la estimación del DL es un instrumento que se pone a beneficio de las estructuras que gestionan con capital humano. Donde los efectos que se consigan de la evaluación podrían ser utilizados para mejorar diversos programas.

## **2.7. ¿Qué se evalúa en el desempeño laboral del docente?**

Del aporte de Alles (2002) se señala que, para poder emitir opiniones diversas sobre el DL de los docentes, ya sea por parte del director o algún superior inmediato, lo primero que debe ocurrir es que se debe planificar en forma adecuada la respectiva evaluación del D, teniendo en cuenta que para esto se debe socializar los criterios e instrumentos a emplear, con todos los involucrados. De esta forma la evaluación no es subjetiva, sino por el contrario es contextualizada y pertinente con los objetivos planteados por la institución.

Huamán y Paniagua (2014) Algunos criterios básicos para llevar a cabo una evaluación son:

- Las cualidades que presenta el sujeto a ser evaluado, destacando la: personalidad y el comportamiento.
- El conocimiento sobre el trabajo a realizar.
- La calidad que debe tener el trabajo
- Las relaciones que se entablan con las personas con las que interactúan.
- La estabilidad de la parte emotiva.
- La capacidad de hacer una síntesis.
- La capacidad de análisis.

## **2.8 Beneficios que se logran al llevar a cabo la evaluación del desempeño**

En cuanto a la evaluación que corresponde al desempeño, Huamán y Paniagua (2014) sostienen que esta no tiene que verse solo por la función o cargo asignado, sino también por la capacidad sobre el logro de metas y objetivos. Esto debe estar relacionado el desempeño y los objetivos. En una evaluación tanto la organización como el individuo deben ganar. Ya que el primero se retroalimenta y aprender, y esto, con llevar a mayor logro de la organización.

## **2.9 ¿Quién debe evaluar?**

Huamán y Paniagua (2014) señalan alternativas que se deben realizar al evaluar y dentro de ellas se tiene, por ejemplo: la autoevaluación del desempeño, para que uno mismo se puede autoevaluar. Además, una posibilidad clara, es el gerente, la que ve el desempeño de sus colaboradores. Otra puede ser el gerente con el empleado. Finalmente, por intermedio de un equipo de trabajo, etc.

## **2.10 Métodos para la evaluación del desempeño**

Huamán y Paniagua (2014) señala que puede ser, los métodos tradicionales que se usan para evaluar el desempeño, así como también escalas gráficas, incluso aquellas de selección forzada, investigaciones de campo, los métodos de incidentes críticos y las muy usadas listas de verificación.



## **CAPÍTULO III**

### **PROBLEMÁTICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS I.I.EE. Y PROPUESTA DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOGRAR LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

En el presente capítulo se lleva a cabo un diagnóstico sobre el estado actual en que se encuentran las I.I.EE., con referencia a su CO, posteriormente se fundamenta la propuesta del Programa estratégico sobre el CO para la mejora del desempeño docente, evidenciándose que en tiempos actuales constituye un tema primordial en la planeación estratégica porque permite brindar elementos claves para ser empleados posteriormente para enrumbar los procedimientos de mejoramiento continuo y por ende la búsqueda incesante de la calidad.

#### **3.1. Diagnóstico del clima organizacional en una I.E**

Según Calvo (2014) señala que se espera que las instituciones, puedan elevar el nivel de calidad, bajo las diversas propuestas de proyectos o políticas por parte de las instituciones responsables. Así mismo en la Ley General de Educación 28044 (2003) se manifiesta que el elemento esencial en el desarrollo educativo es el profesor y éste tiene como misión inherente a su rol que desempeña, contribuir en forma eficaz en la formación integral de los estudiantes. Además también señala Pérez (2012) que tanto el clima institucional, como el desempeño laboral es importante analizarlo, más en los procesos educativos.

De lo sostenido líneas arriba se precisa que el CO puede transformarse en el nexo o impedimento para alcanzar un bondadoso desempeño de quienes laboran en una I.E. El mismo que puede llegar a ser un indispensable componente que influye significativamente en la actuación de quienes conforman la IE, por consiguiente, su conocimiento brinda

retroalimentación sobre los procedimientos que describen los comportamientos de las organizaciones, logrando, además la introducción de variaciones planificadas, en las actuaciones de los integrantes de la organización como en la satisfacción dentro de la estructura organizacional.

Finalmente, en cuanto al clima laboral dentro de los contextos formativos, es factible sostener que las estrategias primordiales que se originen en una institución educativa deben beneficiar el apropiado CO, partiendo por disponer la coherencia de la misión, con los objetivos de la labor docente. Adicionalmente, es vital fomentar la calidad en la puesta en marcha de los procesos de enseñanza - aprendizaje, a través de la creación de estrategias pertinentes que logren enriquecer el diseño y la planificación de la variedad de actividades pedagógicas llevadas a cabo en las aulas, además de fortalecer el cúmulo de conocimientos y las competencias que son parte de la formación de los docentes.

Adicionalmente a lo señalado, la plana directiva debe posicionarse como líderes transformacionales que reconozcan y valoren lo trascendental que es el escuchar con mucha atención las ideas y las recomendaciones que surgen dentro del equipo de trabajo, considerando lo importante que es el satisfacer las expectativas tanto del personal como de los estudiantes. Por consiguiente, se debe impulsar la mejora de las relaciones positivas que tengan fundamento en la confianza y solidaridad, con la finalidad de gestar una adecuada comunicación que conlleve a la integración, para que sea posible afrontar con éxito los desafíos que tiene planteada la institución, y de esta forma consiga de manera efectiva los objetivos para llegar a posicionarse en la sociedad como una institución educativa que oferta servicios de calidad y se preocupa por el oportuno progreso del ambiente laboral.

### 3.2 Propuesta para mejorar el clima organizacional en la institución educativa

El empleo del importante modelo P.H.V.A. (planear, hacer, verificar y actuar) en la implementación de una propuesta de gestión educativa eficiente, aporta a una I.E. si es que se convierte en un procedimiento continuo, donde las diferentes actividades planeadas decididamente se lleven a la acción, además que se verifique oportunamente que los resultados obtenidos son los que se esperan alcanzar y por último se cuente con la predisposición para reanudar el proceso si fuera necesario.

- Planificar: Permite que se establezcan los objetivos trazados y procesos que son indispensables para poder conseguir resultados, con la finalidad de tener satisfecho a los clientes, poniendo en práctica las políticas que rigen a la organización.
- Hacer: Ayuda en la implementación de los procesos que permiten obtener los objetivos.
- Verificar: Conlleva a efectuar el seguimiento, midiendo rigurosamente el desarrollo de los procesos y los resultados en correspondencia con las políticas de la I.E. , los objetivos planteados, los requerimientos del cliente y el reporte de los frutos alcanzados.
- Actuar: Permite ejecutar diversas acciones y actividades para fomentar el mejoramiento del desempeño en los procesos.

Pasos del modelo PHVA en una institución educativa: son:

- **"P"**: “Decidir el cómo se va a hacer
- **"H"**: Implementar la forma cómo se va a hacer.
- **"V"**: A llevar adelante el respectivo seguimiento, la oportuna evaluación y el análisis exhaustivo de los diversos procesos para corregir y prevenir algunos imprevistos.

- "A": Realizar la identificación e implementación de las acciones necesarias que conlleven a adquirir los resultados planeados y por consiguiente el avance continuo en los diversos procesos para corregir y prevenir algunos imprevistos.

## CONCLUSIONES

La presentación de las conclusiones, están en íntima relación y coherencia con los objetivos, además de estar en función de cantidad. Es así que, si cuenta con 4 objetivos, mínimamente van a existir 4 conclusiones. Siendo importante la existencia de la coherencia entre las conclusiones y los objetivos.

**PRIMERA.** - Con la puesta en práctica de un programa estratégico de CO en una IE, liderado por los directivos, se mejora el desempeño profesional y por ende la calidad de la prestación del servicio, de esta forma se cumple con las necesidades y exigencias que la sociedad globalizada impone a la educación.

**SEGUNDA.** - Para favorecer el CO en una IE es importante que los directivos fomenten una cultura basada en el compañerismo y en la resolución de manera efectiva de los conflictos que puedan ocurrir, además de tener en cuenta las particularidades de cada trabajador y del propio trabajo al determinar las responsabilidades que corresponde a cada miembro del equipo, de esta forma se mantienen las buenas relaciones interpersonales, basadas en los indicadores como comunicación y motivación.

**TERCERA.** - El DL del docente se determina en función a tres aspectos: al propio docente, al entorno y a los estudiantes; el mismo que permite mejorar la anhelada calidad educativa y se mide en función de cuatro dimensiones: la orientación al cliente, la flexibilidad, la habilidad analítica y la imagen pública que proyecte.

**CUARTO.** - Para gestionar el CO bajo un liderazgo directivo transformacional se debe partir del diagnóstico de la IE, para posteriormente comenzar a articular la puesta en práctica de una propuesta con la implementación de talleres, con la finalidad de afianzar las competencias en los trabajadores y reconocer las praxis y las cualidades destacadas, estimulando el favorecimiento de un mejor ambiente laboral.

## RECOMENDACIONES

- Para mejorar el CO en una IE los directivos deben tomar como punto de partida la socialización con la comunidad educativa de las concepciones teóricas que sustentan el CO para posteriormente poner en marcha la propuesta del Programa estratégico de CO con miras a alcanzar mejoras en el desempeño docente.
- Los directivos deben ejercer un liderazgo pedagógico transformacional que propicie un clima laboral eficiente, desarrollando un espacio donde los integrantes de la comunidad educativa sientan el compromiso de trabajar con miras al logro de los objetivos, bajo la mística que de la visión y misión institucional.

## REFERENCIAS CITADAS

- Aguado, J. (2012). Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes. Tesis de maestría. Lima. Perú
- Recuperado de  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010\\_Aguado\\_Clima%20o rganizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventan illa%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20o rganizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventan illa%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf)
- Ahumada, L., González, A., Pino-Yancovic, M. y Maureira, O. (2017). Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. *Informe Técnico*, (7).
- Alcántar, V., Maldonado, S. y Arcos Vega, J. (2012). Medición del clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad. *Revista Internacional Administración y Finanzas*. pp 55-68.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Amador, C. (2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 817-832. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.322>
- Ansende, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. España: Universidad Da Coruña. p 1-26. n



Arón, A. & milic, N. (1999). *Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.

Becerra, S. (2006). ¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación? *Estudios Pedagógicos*, XXXII Sin mes, pp 47-71.

Betemí, V. (2017). Primero LIDER; Luego DIRECTOR. *Liderazgo Educativo, Neurodesarrollo y Tecnología*, 1(0), 99

Betemí, V. (2019). *Primero Líder; luego Director*. Liderazgo, Educación, Neurodesarrollo y Tecnología.

Brown, WB y Moberg, DJ (1990). *Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral*. Noriega Editores.

Brunet, L. (1997). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas. 1997.

Calvo S, (2014). Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del colegio instituto Bogotá de ciudad Berna. Tesis, Colombia. Bogotá.

Recuperado de: <https://docplayer.es/22813335-Sofia-alejandra-calvo-estrada.html>

Cabrera, J. (2018) Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana” Estudio de caso. Tesis de Bachiller. Universidad Esan.

Lim. Perú. Recuperado de:  
<http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1210/Cabrera%20Salas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>. *Propósitos y representaciones*, 4(2), 231-284. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>

Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-259. Recuperado de: <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>

Cota, J. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de Bachillerato Tecnológico de CD. Obregón, Sonora. *Ciencias Administrativas*, 5.

Fabrissín, M. (2016). *Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba* (Bachelor's thesis). <https://repositorio-uesiglo21-educar.bibliotecadigital.idm.oclc.org/handle/ues21/12983>

Fernández, P. (2006). Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en instituciones de educación básica. (Tesis de maestría inédita, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela). Recuperada de: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-06-00282.pdf>.

- Flores, F.; Pozo, C.; Flores, L. y Adatao, W. (2021). Desafíos del liderazgo transformacional en materia de ciberseguridad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 417-429. <https://doi.org/10.52080 / rvgluz.26.e5.27>
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. DEBOLSILLO.
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Extraído el 9 de enero de 2009. Recuperado de en [www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm)
- Guerrero, M., Sallán, J., & San Martín, S. (2019). Prácticas de liderazgo de los directores noveles para la inclusión educativa. *Aula abierta*, 48(3), 291-300.
- Gutiérrez, F. (2017). Filosofía Del Liderazgo. *World Philosophical Forum*, 0(0), 9.
- Guzman, B. (2017). Desempeño laboral y dimensiones de personalidad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa (2017). Recuperado de: [http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4571\\_56450.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4571_56450.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernández, M. (2006). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. México D.F.: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. 2006.
- Hesse, Harriet. Gómez, Rosa & Bonales, Joel. (2010). Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán, México. Instituto Tecnológico de Morelia. *Escenarios*, 8(2), 41-50.

Huamán y Paniagua (2014). Clima organizacional y desempeño laboral en docentes de la I.E. N 1222 Húsares De Junín del distrito de Ate - Lima 2014.

Recuperado de: <https://docplayer.es/96249360-Clima-organizacional-y-desempeno-laboral-en-docentes-de-la-i-e-n-1222-husares-de-junin-del-distrito-de-ate-lima-2014.html>

James, A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

López, E., García, L., y Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 792-812. Recuperado de <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>

Martin, M., González, A., Torrego, J. y Armengol, C. “Clima de trabajo y eficacia de centros docentes: percepciones y resultados”. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares. 2003.

Maxwell, J. (2005). *Líder de 360 grados*. Editorial Grupo Nelson

Maureira, Ó., Garay, S. y López, P. (2016). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación*, 2(27), 689-706.

Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/145700>

Moral-Santaella, C., Amores-Fernández, F. y Ritacco-Real, M. (2016). Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria.

Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.15581/004.30.115-143>

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Muñoz-Fritis, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovadora: efectos sobre la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1004-1018. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>

Piconero, Gabriel. "Liderazgo empresarial". Buenos Aires. 2010, pp 4- 52.

Pinto, V., Zouain, D., Duarte, A. y de Souza, L. (2019). Evaluando la influencia del liderazgo transformacional de los directores de escuela en el desempeño estudiantil: Análisis de microdatos de Prova Brasil. *Archivos de análisis de políticas educativas*, 27(1), 102-104. Recuperado de: <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4267>

Ripki, A., Murni, S., Wahyudi, M., Wulandari, A., & Cletus, S. (2020). How does transformational leadership on school leader's impact on teacher creativity in vocational high schools? *Universal Journal of Educational Research*, 8(10), 4642-4650. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.081033>

Ritacco, M. y Amores, F. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: Un estudio cualitativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(81), 375-402.

Robbins, R. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K. y Quiñonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia*, 28(1), 237-262. Recuperado de: <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Saavedra-Mayorga, J. (2019). Hacia una perspectiva crítica de la enseñanza del liderazgo en las escuelas de Administración. *Cuadernos de Administración*, 32(59). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-59.hpcel>
- Soto, J. (2013). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de yauli - huancavelica periodo 2012. Lima –Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/421/TP%20-%20UNH%20ADMIN.%200021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sornosa, A. (2003). El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial”. España: Repositorio de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. p. 3.
- Talib, N., Ramli, N., Hussin, Z., Jamaluddin, S., & Saputra, J. (2019). Transformational leadership and teacher’s performance: the mediating role of motivation and commitment. *Universidad de Zulia*, 35(21), 306-322.
- Valenzuela, A. (1989). Actores Sociales y Calidad de la Educación”. *Revista Perspectiva Educacional*, UCV, N° 15, octubre de 1989.
- Víñas, J. Conflictos en los centros educativos: Cultura organizativa y mediación para la convivencia”. 2a ed. Barcelona: Graó. 2007.

Yangali, J., & Torres, G. (2020). El liderazgo directivo y su incidencia en el aprendizaje / Executive leadership and its impact on learning. *Impacto Científico*, 14(2), 268–280. Recuperado de: <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1579>

Zegarri Ugarte, S. J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-2014-Perú. *Comuni@ cción*, 6(2), 5-14.