

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO



Liderazgo y proceso de decisión para fortalecer el clima organizacional, facultad de educación, universidad andina, Nestor Cáceres Velásquez, Juliaca,2019.

TESIS

Presentada para obtener el grado académico de maestro en ciencias de la educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria.

Autor

Lic. Hilario Larico Mamani

Asesor

Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón

Lambayeque, 2022

Liderazgo y proceso de decisión para fortalecer el clima organizacional, facultad de educación, universidad andina, Nestor Cáceres Velásquez, Juliaca,2019.



Lic. Hilario Larico Mamani
Autor



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
Asesor

Aprobado por:



Dr. Julio César Sevilla Exebio.
Presidente del jurado



Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro
Secretario del jurado



Dra. Julia Esther Santa Cruz Mio
Vocal del jurado



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
Asesor

Lambayeque, 2022

Acta de sustentación (copia)



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N°0336-VIRTUAL

Siendo las **10:00 horas**, del día **martes 21 de junio de 2022**; se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet**: <https://meet.google.com/esy-zwho-gfk>, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 0351-2021-V-D-NG-FACHSE**, de fecha **20 de abril de 2021**, integrado por:

Presidente	: Dr. Julio César Sevilla Exebio.
Secretario	: Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro.
Vocal	: Dra. Julia Esther Santa Cruz Mio.
Asesor Metodológico	: Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **"LIDERAZGO Y PROCESO DE DECISIÓN PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL, FACULTAD DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDAD ANDINA, "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ", JULIACA, 2019"**, presentada por la tesista **HILARIO LARICO MAMANI**, para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación** mención de **Docencia y Gestión Universitaria**.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 620-2021-CU de fecha 30 de diciembre de 2021); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al sustentante, quien procedió a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(15) (QUINCE)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **REGULAR**. Siendo las **11.30 a.m.** horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dr. Julio César Sevilla Exebio
PRESIDENTE

Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro
SECRETARIA

Dra. Julia Esther Santa Cruz Mio
VOCAL

OBSERVACIONES:

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de Investigación y de sus Informes de Investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

Declaración jurada de originalidad

Yo, HILARIO LARICO MAMANI autor principal, y DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGÓN, asesor del trabajo de investigación LIDERAZGO Y PROCESO DE DECISIÓN PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL, FACULTAD DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDAD ANDINA “NESTOR CÁCERES VELÁSQUEZ”, JULIACA declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 10 mayo 2022



Hilario Larico Mamani

Investigador



Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

Asesor

Dedicatoria

A la comunidad educativa de Puno

Agradecimiento

A mis padres y mis hijos que son el motor para
seguir estudiando

Índice General

Acta de sustentación (copia).....	iii
Declaración jurada de originalidad.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras	ix
Índice de Anexos	ix
Resumen	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	12
Capítulo I. Diseño Teórico	16
1.1 Antecedentes de la Investigación	16
1.2 Base Teórica.....	19
1.3 Definiciones Conceptuales	20
Capítulo II. Métodos y Materiales	32
2.1 Tipo de Investigación	32
2.2 Método de Investigación	32
2.4 Población, Muestra.....	33
2.5 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos	33
2.6 Procesamiento y Análisis de Datos	34
Capítulo III. Resultados.....	35
Conclusiones.....	44
Recomendaciones	45
Referencias Bibliográficas.....	46
Anexos	50

Índice de Tablas

Tabla 01. Relaciones interpersonales: Director y personal docente	52
Tabla 02: Liderazgo docente	53
Tabla 03: El carisma en las relaciones interpersonales	54
Tabla 04: Control y clima organizacional	55

Índice de Anexos

Anexo 01: Encuesta de gestión y clima organizacional.....	74
Anexo 2: Taller: Relaciones interpersonales y comunicación	77
Anexo 3: Taller: Reconocimiento de las labores destacadas	81
Anexo 04: Taller: Liderazgo carismático.....	84

Resumen

El presente trabajo de investigación denominado “Liderazgo y proceso de decisión para fortalecer el clima organizacional, facultad de educación, universidad andina “Néstor Cáceres Velásquez” de Juliaca” plantea que cuando la gestión de la organización promueve la confianza, la participación, la comunicación abierta, las buenas condiciones de trabajo, la equidad se fortalece el clima laboral y un bienestar social al interior de la organización. El tipo de investigación es descriptivo, no experimental, con propuesta, siendo la población muestral de 27 docentes de la Facultad de educación, de la Universidad andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la ciudad de Juliaca. Entre las conclusiones se tiene que las estrategias de gestión de liderazgo y proceso de decisión desde una perspectiva integral fortalecen el clima organizacional, en la Facultad de Educación, de la Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, de la ciudad de Juliaca.

Palabras clave: Liderazgo carismático, proceso de decisión, clima organizacional, relaciones interpersonales.

Abstract

The present research work called "Leadership and decision process to strengthen the organizational climate, Faculty of Education, Andean University" Néstor Cáceres Velásquez "of Juliaca" states that when the organization's management promotes trust, participation, open communication, good working conditions, equity strengthens the work environment and social well-being within the organization. The type of research is descriptive, not experimental, with a proposal, being the sample population of 27 teachers from the Faculty of Education of the Andean University "Néstor Cáceres Velásquez" in the city of Juliaca. Among the conclusions is that the leadership management strategies and decision process from a comprehensive perspective strengthen the organizational climate, in the Faculty of Education, Andean University, "Néstor Cáceres Velásquez", of the city of Juliaca.

Keywords: Charismatic leadership, decision process, organizational climate, interpersonal relationships.

Introducción

En los tiempos actuales, donde las diversas organizaciones se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo, para sobrevivir, necesitan responder rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, para ello están obligadas a reorientar sus estrategias y explotar los saberes y competencias. Como sostiene Menguzzato, (1993) (Tomado de J. De La Poza (1998) se debe reflexionar de los individuos que constituyen una empresa que está relacionada con el ejercicio que dentro se inician como en su logística, como centros y estructuras de sistemas de cómputo etc. Asume que es la manera como una organización podría emplear y como también será algo improductivo, ya que lo vital es la participación de las personas que accionan el proceso. Como afirma Likert (1969) “En la dimensión humana de la persona, las actividades de competencia, como de la eficiencia, vienen relacionadas al campo al campo de la organización.” (p. 11).

Las tendencias de las investigaciones que se dieron en el campo de las organizaciones, se preocuparon en un principio por las características técnicas, lo que se ha dejado de mencionar a los individuos; problema que tuvo que esperar hasta inicios de la década del cuarenta en el establecimiento direccional de los individuos mediante dos perspectivas, en el cual tenemos a las relaciones humanas como componente de la participación social, como de las ciencias de la conducta. Por lo que fue el motivo que diferentes estudios como autores de Argyris, (1957); también Maslow, (1954); y Likert, (1965) que se originaron de los dueños que debieron aprender a emplear las habilidades como las capacidades de gerencia, abarcando mayor empeño en las competencias y actitudes, para lograr un mejor desempeño en la dirección de una empresa entre otros aspectos, la capacidad de los actos comunicativos, el originar un ambiente positivo de actividades como la resolución de problemas, etc. Mc. Gregor (1994) sostenía, por una parte, que las acciones orientadas a la naturaleza de la gerencia, influyen de manera significativa en la orientación personal del individuo otra, Robbins, (1994) afirmaba que el tema del liderazgo es una temática que se tenía de profundizar mediante estrechas relaciones como control, supervisión y pensamiento creativo en todas sus variantes para la gestión.

En las instituciones educativas como instituciones formadoras, existen múltiples investigaciones que afirman que la prevalencia fundamental de un escenario que priorice la armonía entre sus trabajadores era un motor básico para la convivencia social. Senge (2002:112) por ejemplo manifiesta que la sociedad globalizada que se mantiene vigente por sus diferentes adaptaciones que se han llevado en el transcurso de tiempo; escenario ante el cual, las instituciones educativas tienen el compromiso de dar respuesta a las exigencias del contexto. En esa perspectiva, Martínez (2008:53) dice que el rol del clima organizacional se refiere a una responsabilidad que tiene la gerencia para el mejoramiento como rendimiento mediante una gestión pertinente y que de resultados a los trabajadores. Destaca que el constructo gestión se relaciona al empleo de las acciones como tareas administrativas, como también rescatar el impulso y propiciar un liderazgo participativo, para el buen funcionamiento de la organización en sus diferentes dimensiones como metas de distintas áreas que el grupo se ha establecido realizar.

En el sistema educativo en el Perú, la percepción social de la situación y conducción de las instituciones universitarias públicas es preocupante, dado que los gestores o funcionarios que dirigen a las instituciones han politizado sus gestiones, manejan estereotipos convencionales de gestión ajenos al logro de mejorar en el clima organizacional, de mejoras en la calidad formativa de sus maestros y trabajadores en la administración. Al respecto, J. Fuentes & A. Mendiola (PUCP, 2016) ponen en evidencia la verticalidad y la politización en el tipo de gestión universitaria; sostienen que las interpersonales, entre los maestros y los actores institucionales son ásperas y de conflicto, no presentando una relación comunicativa adecuada y pertinente entre los actores sociales.

En este escenario, podemos apreciar que el clima organizacional en la Facultad de Educación, de la Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, de la ciudad de Juliaca, región Puno, no se exime de esta problemática antes descrita, pues el clima en esta organización se caracteriza por la existencia de una escasa participación de

los docentes en los eventos académico-institucionales; no se motiva al personal docente a mejorar la calidad del servicio educativo prestado, y menos aún a propulsar valores morales e institucionales entre sus integrantes. No existe una apropiada convivencia institucional; la gestión está divorciada de los protagonistas esenciales de la institución que son el docente y el alumnado.

Se evidencia, y propone que el **problema** de investigación: ¿Cómo influye el liderazgo y el proceso de decisión en el fortalecimiento del clima organizacional de la facultad de educación de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la ciudad de Juliaca, Puno? El **objeto** de estudio es el proceso de gestión en relación con el fortalecimiento del clima organizacional en el nivel universitario. El campo de acción abarca la estrategia de liderazgo y el proceso de decisión en el fortalecimiento del clima organizacional, en la Facultad de Educación, de la Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, de la ciudad de Juliaca. **Objetivo general:** Diseñar estrategias de gestión de liderazgo y proceso de decisión a fin de fortalecer el clima organizacional, en la Facultad de Educación, de la Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, de la ciudad de Juliaca.

Específicos.

-Desarrollar un diagnóstico a fin de conocer las características del clima organizacional de la Facultad de Educación, de la Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, de la provincia de Juliaca, región Puno.

-Fortalecer desde una perspectiva integral el clima organizacional, en la Facultad de Educación, de la Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, de la ciudad de Juliaca.

-Potenciar la interdependencia social en relación a los éxitos académicos e institucionales y a promover el trabajo en equipo docente como triunfos colectivos propios, e institucionales.

-Promover la cultura comunicacional, trabajo cooperativo que privilegia la participación de los maestros de la institución.

-Incentivar por medio de distintos tipos de bonificaciones y de motivación extrínseca el inicio como progreso de iniciativas mediante los maestros, como proyectos pedagógicos, programas culturales, científicos o deportivos.

-Incentivar la retroalimentación docente, y la capacitación de los directivos mediante el tratado y manejo que tiene que ofrecer los maestros para el fortalecimiento relacional sobre directivos y plana docente.

La **hipótesis** planteada consiste en: Si se proponen estrategias de gestión de liderazgo y proceso de decisión sustentadas en los estilos de dirección y liderazgo a través de visión integral de Hersey y Blanchard, el liderazgo carismático de J. Conger y los sistemas de administración de Rensis Likert, entonces es posible fortalecer el clima organizacional, en la Facultad de Educación, de la Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, de la ciudad de Juliaca.

Esta investigación se orienta mediante tres **capítulos básicos**:

En el primer **capítulo I** abarca el marco teórico referencial, el **capítulo II** se ocupa del diseño de la investigación, como también el **capítulo III** que contiene resultados, como también la propuesta; concluyendo con la bibliografía y anexos.

El autor

Capítulo I.

Diseño Teórico

1.1.-Antecedentes de la Investigación

Nivel Internacional.

Entre los investigadores del tema, tenemos a Rosales (2005), en su estudio se ha determinado actitudes de seis directores de escuelas de San Juan - Argentina. Empleando técnicas como cuestionarios, encuestas y entrevistas. Manifiesta que los directores educativos reflejan las actitudes de liderazgo en el área administrativa, que de los mismos gestores. Por su parte, Ordóñez, (2016.) dice que los que ejercen trabajo mediante de la universidad, perciben a los actos comunicativos, de cooperación, innovación como de liderazgo tienen que implementar mejoras en las instituciones educativas. Sostiene que los trabajadores administrativos de la universidad, que pertenecen a la inclusión en el estudio, se ven en el reflejo de las metas como los objetivos que están representando a la organización. Por parte de los que trabajan en la universidad, perciben que no tienen el reconocimiento por la labor realizada, ya que la misma universidad tienen un concepto erróneo de los estímulos para el otorgamiento a los trabajadores por su desempeño. Desde otra perspectiva, Dessler G. (1976), indica que la relación existente en las variables de la planificación con el liderazgo, fortalecen las relaciones de estímulo y de recompensa que son empleados en la mejora de un ambiente como clima institucional. Por su parte Thieme (2005) señala la base del liderazgo de la educación básica de Chile, mencionan las diferentes perspectivas clásicas del liderazgo que no orienta de manera esencial al progreso del área educativa. En el escenario educativo los estímulos de recompensa se orientan a una problemática, en el ejercicio el director no puede monitorear dicho proceso. Afirma que mediante el liderazgo transformacional se logra realizar acciones de fortalecimiento, contribuyendo a los objetivos. En el análisis empírico, sobre el liderazgo emergente, se selecciona, para luego compararlo con las partes que han sido reportados en el estudio, empleando tareas factoriales relacionadas a las dimensiones de nivel de liderazgo, como el transformacional y el otro que no corresponde.

Nivel nacional

García M. 2016, al investigar se refiere a las relaciones del liderazgo sobre el clima organizacional, evidenció como respuesta sobre el liderazgo autoritario originaba un escenario con obstáculos, que al mismo tiempo el clima institucional era cada vez más propenso a las limitaciones de producción de las acciones del maestro; encontró que el liderazgo democrático concibe al clima organizacional de manera generalizada, originando el ingenio de los maestros. De otra parte, Taboada (2006), respecto a criterios de organización y ejercicios de actividades sobre el proceso de formación correlacional mediante la estructura evaluativa con las actitudes, orientadas al clima organizacional. Dice que una estructura que impera y sobresale el clima institucional establecido en los centros educativos, proyectan en los maestros un grado de asimilación de las actitudes como valores, comprometiéndose a las buenas costumbres éticas y un clima institucional de mayor progreso, que se una ruta en el ejercicio de los maestros, orientados a fortalecer la identidad institucional. Desde otra perspectiva, Rincón (2005) se planteó como objetivo evidenciar el nivel de liderazgo del director con el rendimiento del maestro de centros educativos. Este proceso metodológico fue utilizado mediante descripción transversal-correlacional, empleando muestra de los alumnos, como maestros de ocho instituciones del lugar mencionado. Las conclusiones principales que se sometieron sobre el tipo de liderazgo del director con respecto al rendimiento del maestro se establecen y un nivel alto correlacional de los centros educativos del valle de Chumbao de provincia de Andahuaylas. Sostiene que en el número mayor de instituciones educativas se establece un bajo grado de rendimiento docente, presentando como uno de los de mayores criterios a los tipos de liderazgo que proyectan los directores. En otra perspectiva Ruiz (1996) se planteó que el establecimiento para señalar el proceso de dirección de liderazgo en la formación académica se relaciona directamente con el rendimiento de las funciones directivas en las instituciones educativas. Muestra integrada por 32 centros educativos de primaria, que en la misma proporción de directores. Con un total de 32 directores de las instituciones educativas de primaria, con las relaciones formativas académicas se originaron como producto de 17 directores que solo tienen un título académico; Los que tienen distintos grados profesionales tienen un mejor desempeño en su dirección. Así

mismo la evaluación ha sido tomada a los directores, los que presentan un mayor ánimo de logros y de seguridad el 60% con un total 24 33 directores, donde tienen mayor prevalencia en la toma de decisiones asertivas. Por su lado, Juárez (2010) indica que los que tienen practica en las tres formas de liderazgo como el autoritario, liberal y democrático en las mismas proporciones. Lo que se establece que no hay relevancia sobre un determinado tipo de dirección en la institución educativa “Francisco Bolognesi”. Por lo tanto, el centro educativo “Villa Los Reyes” se establece un mejor grado de relevancia el tipo de liderazgo liberal, consecutivamente con los demás tipos de estilos. Como resultado de la señalización no es algo que va prevalecer en la forma de organización, sino que puede sobresalir en los diferentes contextos. Afirma que si hay manifestaciones en los medios de control institucional, de manera vertical, como el cumplimiento de las ordenes, sin haber tomado consulta o consenso con los maestros, trabajadores, de manera dogmática, contundentes tomando una relación vertical a través de todo el equipo y como el nivel de superioridad a los medios estratégicos de la institución; lo que mayormente sea algo monótono la toma de decisiones de manera individual, donde no escucha a nadie, ni mucho menos las opiniones de los demás, ni del personal a cargo como de los docentes. Asumiendo una postura de líder liberal, lo que sólo una pequeña parte no lo considere con un líder liberal, ni asumen el cargo, lo que se estudiaría y reflexionaría de los otros estilos que queda. Por consiguiente, la mayoría de maestros, en lo que se refiere a los directivos, tienen un papel de tipo liberal, de acuerdo al momento y contexto, como también el aspecto situacional, lo que se evidencia una pasividad en los permisos como también un nivel de mayor independencia en sus funciones, el cual sería una forma de tomar decisiones de tipo independiente.

1.2.-Base teórica.

1.2.1.- Los estilos de dirección y liderazgo partiendo de una visión integral de los autores Blanchard & Hersey

Desde la perspectiva integral se plantea, que al comenzar el desarrollo de las características como el estudio de las estrategias se integran las técnicas de tipo descriptivo como analítico. Un modelo que integre de manera sistémica, da como resultados a las limitaciones que se inscribe en la lógica y funcionalidad del modelo bi-dimensional de Blanchard K.H. & Hersey, P (1969) el cual busca dar fundamentos teóricos como metodológicos que tienen una ventaja para relacionarse en una caracterización de un estilo directivo de control y de liderazgo que se evidencia y promueve en un determinado contexto gerencial. El desarrollo de las relaciones no es manera unidimensional, sino que también procede en diferentes roles que realiza el líder, de manera valorativa entre los integrantes del equipo, que se inicie en la operacionalización de un sistema orientado a las variables. El modelo integral plantea como objetivo en su análisis las siguientes características:

- a) En una empresa se establece un tipo de control, dirección como de liderazgo que es relevante para el dirigente, que puede, ser descrito en las tareas de su formación referente a los roles que las personas disponen.
- b) En el establecimiento de estilos de dirección como de control y de liderazgo no están oficialmente establecidos como puros, por el contrario, están formulados para el intercambio y combinaciones que puedan realizarse en sus diferentes estilos como características entre ellos.
- c) La relevancia de los diferentes estilos de liderazgo va influir en la existencia de variables que puedan permitir describir dichas variables.

El modelo bi-dimensional de Blanchard K.H. & Hersey, P (1969) define la conducción de liderazgo como un mecanismo dialectico entre sus integrantes (líder) que tiene una influencia de mayor nivel que el equipo, cuando este se inicia en dicho mecanismo, así la exigencia se logra de manera orientativa hacia las metas como objetivos que se han establecido. En esta conformidad, se ha definido al estilo de conducción como de

liderazgo procesos de organización que se realiza mediante el dirigente, procede en el control de las propias actitudes como la gestión y planificación de capacidades que se necesita en la participación de los colaboradores para generar aportes como respuestas de lo que se han establecido como objetivos.

1.2.1.1.-Dimensiones que componen el modelo de dirección y liderazgo desde una perspectiva integral

Blanchard K.H.& Hersey, P (1969) entre otros, plantean las siguientes dimensiones:

a.-Dimensión "Tareas" (Resultados). Es área dimensional en donde el dirigente orienta su trabajo para lograr sus propósitos señalados por la empresa; orienta a encontrar funciones y trabajar de manera más controlada, para que logre con efectividad los objetivos. Esta dimensión entiende a aquellos que tienen funciones con orientaciones cuantitativas, haciendo hincapié en su adquisición, observando, indagando nuevas concepciones, como de capacidades y destrezas, adecuando mejor manejo de las propuestas como de los resultados. En esta dimensión las variables que integran o ayudan a describir la orientación hacia una dimensión de funciones o roles son:

i.-Las normas, objetivos y estándares: Nivel donde el dirigente se encarga de la conceptualización y caracterización de las funciones, tareas. Metas como objetivos que necesitan cumplirse, como también la señalización de los estándares como procesos de las actividades reguladores.

ii.-Control: Son las formas de procedimiento que emplea un dirigente para controlar y tener control.

iii.-Desempeño: Nivel de preocupación que tiene el dirigente con relación a sus colaboradores, el cual es muy relevante conocer y llegar un acercamiento hacia ellos, como también conocer el rendimiento que pueda ejercer en dicha organización para que está al conocimiento.

iv.-Órdenes: Son las formas de procedimiento que emplea un dirigente para dar órdenes y conocer la importancia de ellas para la organización.

v.-Responsabilidades: Son las formas de responsabilidades que emplea un dirigente para supervisar, ejecutar y gestionar los resultados.

vi.-Poder: Son las formas de poder ya sea formal o de manera informal que emplea un dirigente para controlar y dar una posible solución a las dificultades que puedan suceder en una organización.

b.-Dimensión "Personas" (Relaciones).

Blanchard K. H. & Hersey, P (1969), es cuando los dirigentes presentan seguridad como también actos de comunicación y la participación general, al buen uso de las condiciones básicas de calidad de trabajo, presentando una mejor orientación en el establecimiento de un buen clima laboral como institucional. Se percibe en esta dimensión el bienestar de los colaboradores que realiza el dirigente, para conocer las necesidades de estos, y así ayudar a satisfacer algunos requerimientos de forma individual. En esta dimensión las variables que la integran tienen una orientación dirigida a las personas como:

i.-Comunicación: Son las formas comunicativas que emplea un dirigente para incentivar a los demás

ii.-Toma de decisiones: Son las formas de procedimiento en la toma de decisiones que emplea un dirigente para que la participación entre sus colaboradores y se involucren más hacia la organización.

iii.-Trabajo en equipo: Son las formas de trabajo mediante personas de una organización que emplea un dirigente para generar confianza entre sus integrantes.

iv.-Ambiente de trabajo: Son las formas de escenarios que emplea un dirigente para tener un buen clima de trabajo que posibilite buenas actitudes y seguridad.

v.-Relaciones: Directivo - colaborador: Son las formas de frecuencia que emplea un dirigente para tener contactos con sus colaboradores, para incentivar las buenas relaciones interpersonales controlar y tener control.

vi.-Motivación: Son las formas de procedimiento que emplea un dirigente para motivar las funciones o tareas encomendadas.

1.2.1.2.-Los cuatro estilos del modelo de dirección y liderazgo

En la presentación como modelo de dirección y liderazgo desde una visión general integradora de Blanchard K. H. & Hersey, P (1969), comprende:

a.-Estilo de dirección indiferente.

Lo característico es que los dirigentes que se han integrado a este tipo son muy altos en la permisividad. Esta proyección de dirigente no tiene la intención de preocuparse por la promoción de los actos comunicativos de la información, en el que se distorsiona el mensaje establecido. La de decisiones no tiene estructura, tomándose espontáneamente en la situación, llegando a considerar algunas ideas como opiniones de los que integran como los colaboradores que tienen mayor trayectoria o experiencia que hayan tenido con anterioridad. Este tipo de información establecido en el rendimiento del colaborador casi no es empleada, ignorada a través del tiempo, así mismo, no hay mucho trabajo en la definición como en las características de las metas y acciones que se quieren emplear tomando a la definición y las formas estandarizadas que deben realizarse. De forma global el estilo no tiene un medio de control, por lo que ni se preocupa por señalar el nivel cuantitativo como cualitativo. Sin ningún esfuerzo para lograr las metas establecidas, lo que en algunas situaciones realizan algo breve para exigir resultados mediante el tiempo.

El presente estilo de dirección indiferente presenta a las actividades en grupo, no es reflejado como un requerimiento de organización, más bien se propicia del concepto que cada individuo logre lo que tiene en sus manos; incluso, se entiende que la seguridad entre los colaboradores, en ese sentido el dirigente evidencia un alto nivel de indiferencia, por las actitudes de ellos, pues este tipo de dirección como de liderazgo prevalece la indiferencia en las actividades como en los resultados que se pueden manifestar en el campo o criterios individuales que estén relacionados al equipo como en su disponibilidad de trabajo.

En lo concerniente al nivel del escenario en donde se realiza las actividades, donde la informalidad, el desgano, la ausencia es muy frecuente de manera personalizada, donde el grado de resistencia y al cambio no se da por el mismo grado de informalidad de la

organización. En nivel de las relaciones interpersonales del dirigente conserva con sus colaboradores es muy escaso; lo que realiza con mínimamente lo requerido en su trabajo, no se preocupa por los criterios personales, ni tampoco por las opiniones que giran hacia el escenario de trabajo que se puedan establecer. En un apremio para la motivación de su equipo de colaboradores se emplea esencialmente los estímulos económicos que giran el poder como un entorno organizacional elemental. Este poder se lidera en el director de permanencia formal por ocupar el cargo como también casos informales. En esa orientación se le facilita a los colaboradores libertad de solucionar o escoger alternativas para reducir los conflictos o dificultades que puedan existir en grupo humano organizacional como también personal.

b.-Estilo de dirección tecnista.

Este estilo consiste en la dirección y liderazgo donde prevalecen los criterios técnicos de los roles como funciones que se manifiestan en el establecimiento del campo, y en otra perspectiva de los criterios señalados en el equipo de colaboradores, los vínculos como la disposición que tengan para realizar los trabajos señalados.

Se orientan a la dirección y liderazgo son altamente autócratas. La precisión como el absolutismo son rasgos principales de esta forma de dirección, señalando como la dirigente enseña y manda órdenes a los demás, con bastante frecuencia como incuestionable. El grado de confiabilidad es muy limitantes, casi nada, como sucede el clima laboral se identifica la hostilidad, la desmotivación que siempre aparece en esta forma de organización.

La preocupación por el dirigente se centra en la definición como caracterización de los objetivos, metas, funciones y acciones que necesitan realizarse en el campo específico; éstas, y la toma de decisiones está estructurada y siempre son establecidas por el dirigente es igualmente exclusividad del dirigente. La experiencia del colaborador es empleada para fines de coerción como de sanción, aquí es frecuente el empleo de amenazas, como castigo. Pone a la responsabilidad como exigencias al colaborador, de las tareas programas y de la ejecución de estas, pero muy al contrario le quita autoridad como de

autonomía en el inicio, desarrollo y del control que dichos procesos. Además, en este proceso no se toman en cuenta las decisiones, opiniones de los colaboradores, o de las relaciones directas con los colaboradores en las prestaciones de servicio.

En este estilo se identifica la rendimiento individual de cada trabajador, por lo que el trabajo grupal es nulo, el dirigente propicia los actos comunicativos de tipo unilateral, con medios descendentes, por lo que el contacto entre él y sus colaboradores no tiene gran envergadura, no hay proximidad en las relaciones de empatía, como tampoco de las percepciones empáticas y de amistad como del clima laboral, ya que su eje principal es el criterio económico de los incentivos, por el cual procura que el desempeño laboral es exclusivo de ello.

c.-Estilo Sociable.

Es muy contrario de la dirección tecnicista, aquí la dirección y liderazgo se orienta en el papel esencial del dirigente en propiciar las buenas relaciones interpersonales como también dar prioridad al buen clima laboral, como su ambiente donde interactúa, fortaleciendo a la empatía entre sus trabajadores y brindado mayor seguridad y confianza, sin ver el nivel de desempeño laboral que realice. El rol protagónico del director es el carisma de manera informal, como lo formal, las características carismáticas es el motor elemental que a través del cual garantiza todo el proceso de liderazgo, para mediar en los conflictos y dificultades que puedan tener en la organización. Se señala como poca preocupación por los objetivos y metas, como también de las normas que deben realizarse y seguir en la dirección. El consenso es primordial en la toma de decisiones, lo que resulta indispensable la obligatoriedad de las ideas como de las opiniones de los colaboradores e integrantes.

La responsabilidad es muy importante ya que el dirigente deja toda la responsabilidad al colaborador, con plena libertad de las funciones y acciones que requiera hacer el colaborador, desde el inicio hasta los resultados. La autonomía como del control de inicio, de las todas las actividades, es de suma responsabilidad para el colaborador, presentando indicadores de orientaciones cuantitativos como cualitativos y sólo la intimidación es

utilizada para el control y las funciones del colaborados es empleada como un fin de criterios informativos y de dirección.

El valor relevante en trabajo de equipo es el más resaltante en este estilo, y además proyecta la buena iniciativa con respeto a las relaciones interpersonales, como también resalta el buen uso de un buen clima laboral entre sus integrantes. El dirigente manifiesta un grado de confianza en todas sus dimensiones para sus colaboradores, evidenciando buenas actitudes proactivas de manera global que no hay alguna resistencia ya sea de manera formal como de informal sobre las ordenes, ya que no se percibe, consecuentemente por el carisma de un líder que lleva de manera empática la dirección de la organización, promoviendo la fluidez de la comunicación de orientación ascendente y descendente, reconoce la importancia de contacto con sus trabajadores y se preocupa por las características y bienestar de sus trabajadores tanto de manera laboral, amistad, en el cual gira las relaciones sociales.

d.-Estilo Sinérgico.

En este tipo de dirección esta el papel esencial del dirigente en una dirección de liderazgo participativo, que procura ser un orientador de los equipos de trabajo, propiciando y coordinando las relaciones de manera intra e intergrupales, logrando un adecuado valor en el rendimiento para optimizar buenos resultados que está establecido con anterioridad. Los dirigentes que practican a favor de un estilo participativo que se preocupa por el proceso. Este dirigente también se preocupa por la conceptualización y caracterización de los objetivos, metas y funciones que requieren utilizar dentro sus áreas, haciendo también cumplir los estándares, haciendo valer la normatividad de las funciones y responsabilidades de manera grupal como individual. En este sentido las tareas son asignada por los colaboradores, continuando con algunos requerimientos y fundamentos de orientación estratégica para que la organización se fortalezca como la toma de decisiones se realiza de manera de consenso, lo cual priorizan en las ideas, como opiniones de los que integran dichas funciones, para la confianza del equipo.

La prioridad en la cordialidad y responsabilidad es la esencia de este estilo de dirección, el dirigente enseña las órdenes para los colaboradores, mostrando flexibilidad como también abiertas al cambio o mejora para el equipo. El proceso de programación como de la aplicación y también del inicio como la presentación es de vital responsabilidad del colaborador, mostrando buenas relaciones con el dirigente, en la autoridad y autonomía, para el control del proceso. Los compromisos como responsabilidades se hacen presente en este estilo, mostrando un mayor rendimiento en los mecanismos de control, siendo la información establecida como el rendimiento una característica constructiva, formativa y de autodirección.

Lo fundamental y prioritario en este estilo de dirección también es el trabajo de equipo, el cual determinará el rendimiento de toda la organización. La confianza es en su totalidad, para los colaboradores, las actitudes son positivas en cuanto al clima laboral, no habiendo resistencia a los sistemas informales, también se prioriza en el carisma del líder, que va promoviendo los actos comunicativos de un flujo ascendente, lateral como descendente. Así como la confianza es total, las relaciones interpersonales también, por lo que se preocupa el dirigente de las características individuales como de las apreciaciones de confianza en el área de trabajo.

La participación como la satisfacción de sus necesidades también juega un papel importante, poniendo el factor económico mediante incentivos y premios, porque considera resalta el valor de la vida de la aceptación en grupo y del pleno reconocimiento de su trabajo y esfuerzo. La ostentación y el uso del poder que realiza el director mediante este estilo de conducción se realiza de forma informal como formal, reconoce su poder, y establece el empleo armónico entre ambas, ya que logra dar soluciones y vías alternas para solucionar cualquier conflicto ya sea grupal como individual, mediante su papel formal, considera la autoridad, y su influencia para llevar una buena conducción a la organización, en cual va fortaleciendo la confianza entre sus integrantes, como colaboradores, para una mejor participación como también de consenso.

1.2.2.- El liderazgo carismático según J. Conger

En el proceso del liderazgo con relación al carisma, el sociólogo Max Weber (1947) empleó el concepto de carisma para caracterizar medios de relaciones sustentado no en el tradicionalismo como autoridad formal sino en la caracterización del líder, basado en cualidades excelentes y eficientes”. (Yukl, 1998). De acuerdo con J. Conger (1991) el líder que representa carisma o el carismático es aquel que proyecta entusiasmo y motivación entre todos los trabajadores, y además es escogido mediante el entusiasmo y brillantez, valorando la capacidad de admiración como de eficiencia. Este tipo de líder tiene la posibilidad de producir y generar resultados excelentes para la organización, como también algunas modificaciones o compensaciones de esta, además tiene la capacidad de construir sobre una base. Tiene la capacidad de visionar e inspirar a otros a seguir por las sendas de los actos comunicativos no verbales y a propiciar entre sus trabajadores cambios en su forma de trabajar, valorando el optimismo como los objetivos para ser cumplir lo que se han manifestado por la organización.

Para J. Conger (1999), los líderes carismáticos son considerados transformadores para el bien de las organizaciones, buscan adaptarse y mostrar mejoras ya sea en un escenario que requiera alguna modificación o mejoras. Para J. Conger (1999), el liderazgo en el futuro, por una parte, originando situaciones que requiera un liderazgo para generar cambios positivos, en un determinado objetivo o meta, en otra perspectiva se originarán líderes que serán los portavoces y voceros, para dar a conocer las necesidades como información necesaria que priorice la colaboración como un aprendizaje mutuo. Este autor indica que estas capacidades de los líderes no tienen descanso, retan al status quo, tienen una fortaleza hacia la búsqueda de nuevos cambios, paradigmas centrados en las dificultades como limitaciones y conflictos de un estado o comunidad. Propician el sentido de responsabilidad con el pueblo y pretenden mejorar para un mejor panorama en la comunidad.” (pag.04)

Conger (1999), sostiene, que la función que requieren necesitar los líderes con carisma en las instituciones es la de apropiarse de las oportunidades que tienen una orientación estratégica, para estar dispuesto correr el riesgo a los cambios y progresos, como también

a las innovaciones. Aquí se presentan los desafíos que necesitan los líderes carismáticos en los días siguientes son más audaces, a la par con las necesidades y las demandas que se tienen que actualizar sobre las capacidades, habilidades, como tenemos a la oratoria, y actitudes de liderazgo que cuentan como la confianza, seguridad, el respeto, la solidaridad, la amabilidad, la fuerza, como la vitalidad y sobre todo son muy valorados las actitudes positivas y motivadoras.

Según J. Conger (1991) el liderazgo carismático afecta a varios procesos de seguridad como habilidades de los trabajadores que se sienten a gusto con su presencia, y sienten los mismos fines en seguir a ellos. Por ellos lo líderes carismáticos como de sus destrezas son únicas y valiosas que requieren productividad y acercamiento para sus trabajadores como elementos esenciales, es así que por vocación emplean este tipo de liderazgo son personas del gran cambio, tanto mental como en la práctica, inconformes con la realidad presentada, siguen en su constante forma innovadora de ver al mundo como también es una virtud para ellos poder construir y transformar su realidad en resultados positivos.

1.2.2.1.-Características del liderazgo carismático.

a.- Capacidad de cambiar las actitudes, creencias como de opiniones de sus seguidores hacia nuevos cambios como de ideas innovadoras que permitan solucionar y producir cambio de bien y actitudes proactivas.

b.- Tiene gran capacidad de convicción

c.- Origina convicción en sus trabajadores por medio de la motivación sobre el rendimiento organizacional también tiende a serlo

d.- No le tiene miedo a los desafíos

e.- Hace uso de técnicas y medios innovadores

f.- Construye una imagen positiva.

g.- Tienen ideas innovadoras y positivas de cambio.

h.- Tiene habilidades comunicativas

i.- Origina seguridad en su entorno laboral como profesional

j.- Es inconformista

k.- Se sacrifica por la organización. La confraternidad por medio de los integrantes de su equipo.

1.3.-Bases conceptuales

1.3.1.-Clima organizacional.

Teniendo en cuenta la definición de clima organizacional se refiere a las diferentes variedades de características o tributos ya sea de manera permanente o relativo de un escenario laboral, que son netamente percibidas, observadas y experimentadas en el ejercicio por los individuos que integran una organización y además afectan en las actitudes. En una de las características elementales sobre el clima organizacional es el escenario humano como también el medio físico en donde se procesa el ejercicio humano de la cotidianidad. Con una influencia en el trato y disfrute en la producción de objetivos de los integrantes de la organización. En este proceso de las relaciones del saber hacer, especialmente del directivo, mediante las actitudes de lo individuos, como su forma de ejercer acciones y funciones de trabajo, a través de las participaciones con la organización, a través de la tecnología y dominio de su competencia.

De acuerdo a James (1996) una organización es un sistema de estructuras mediante individuos siguen ordenes, como metas y funciones mediante la dirección de un gerente, que requiere y tienen una misión y visión. (pág.09). Sostiene que una de los primeros pasos elementales para organizar un proceso de gestión es la construcción de un diseño, que los gerentes llaman sistema organizacional, que es una ruta direccional que estudia a los gerentes a coordinar y ejecutar acciones para los integrantes de la empresa. Según García & Medina (2008) por su lado, respecto al marco educativo, manifiestan que la organización mediante una interpretación en una cosmovisión más general (macro-organización), posibilitando una mejora en los criterios como de elementos que puedan facilitar mejor cumplimiento de la acción educativa. El clima repercute en las actitudes del ejercicio laboral. El escenario donde se realiza las variables mediante una estructura sistemática organizacional con actitudes individuales que integran una hegemonía estructural activo participativo.

1.3.2.- La comunicación interpersonal y el liderazgo

En proceso comunicativo interpersonal de las relaciones humanas conjuntamente con el liderazgo son dos variables que se relacionan entre sí y muy relevantes para la realización en cualquier organización educativa. Según Rodríguez (1993), en el acto organizativo el director es indiscutiblemente el líder educativo, para promover una comunicación eficaz, necesarias y deseables tendientes al logro del éxito de la organización. De acuerdo a Rodríguez (1993), En la formación organizativa la comunicación es el centro de la humanización, sin ella no se podría dinamizar la vida y en sus dimensiones tampoco podría realizar alguna acción o función para cubrir las necesidades de grupo, la intrapersonal (se emplea en el uso mismo de la persona) la comunicación Interpersonal (la comunicación con los demás.) y la comunicación social que tiene un parecido a la interpersonal (se emplea en el individuo a través de un equipo docente y estudiantes, el artista con los demás, y un orador en el auditorio.)

1.3.3.-Liderazgo en instituciones educativas

El liderazgo educativo, en opinión de Gento (1999), es guiar en la medida, las formas de pensamiento entre sus seguidores como también en un equipo general. Los objetivos que necesitan abrir propicien a los integrantes del mismo equipo, y que no sea sólo por deber, sino trascender en sus funciones. Desde el enfoque de Álvarez (2001) se añade en la medida “no hay un indicador exacto de dirigir de manera correcta, hay algunas alternativas que pueden orientar la dirección que tenga más afinidad en los tipos de estilos como también en ciertos escenarios. En su mayoría de personas que ejercen el liderazgo se orientan mayormente al autoritarismo como también al democrático, las dos tendencias más usadas en la actualidad” (pág. 06).

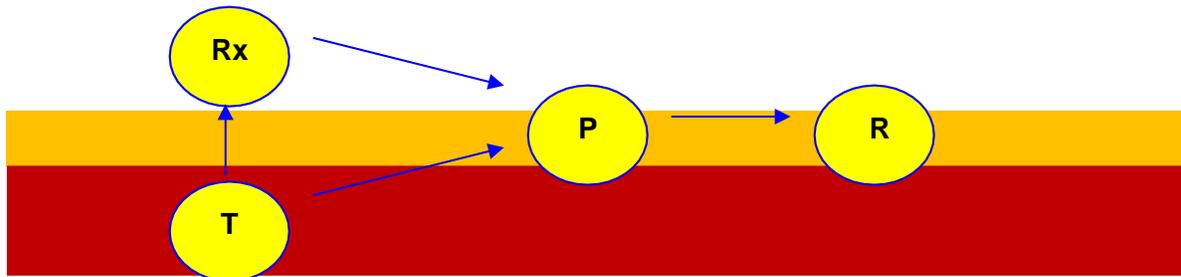
Según Gento (1999), el líder que está en la capacidad de orientar, tiene una influencia muy marcada y sobre todo responsabilidad en el manejo de la integración de los equipos. Realizan el estudio procedimental y manifiestan el proceder de cada equipo para determinar un resultado. Los líderes democráticos o con inclinaciones sobre los individuos que puedan plantear matrices de información o temática, sugieren procesos como ofrecimientos de tareas o cargos para las personas. Lo que hace que en cada fase del debate o disertación, el líder orientará a las personas a participar en equipos para el

establecimiento que se logrará llevar en lo referido. La libertad de facilitar opiniones, ideas como también sugerencias del líder, lo que hace en el equipo emplee con el tiempo capacidades de índole abierto como saber escuchar, entender, practicar la empatía, apoyar en el proceso, y en un estudio final el equipo es el determina los resultados como el proceso.

Capítulo II: Métodos y Materiales

Diseño de la investigación

La presente investigación se proyecta a un grado de estudio investigativo básico, tipo descriptivo, con una tendencia a lo no experimental, siguiendo una propuesta, en lo que la variable no es alterada de manera apresurada, el cual es a nivel contemplativo de los procesos que se han realizado en su escenario natural, que luego se estudiará (Hernández, Fernández y Baptista 2014, p. 152). En el presente trabajo se plantea contribuir con estrategias de liderazgo y proceso de decisión en el fortalecimiento del clima organizacional de la facultad de educación de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” de la ciudad de Juliaca, Puno



Leyenda:

Rx: Estrategias de liderazgo y proceso de decisión

T: Modelos o paradigmas teóricos.

P: Clima organizacional

R: Realidad transformada esperada

Población

Población y muestra.

Bisquerra (2004, p. 143) identifica que “La población son conglomerados de habitantes de un espacio establecido y que puede ser observado por el investigador. Su simbolización es con la letra N”. En esta perspectiva la población considerada para este estudio. La población comprende 27 docentes de la Facultad de Educación, de la Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, de la ciudad de Juliaca.

Muestra

Se consideran a los 27 docentes de la Facultad de Educación, de la Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, de la ciudad de Juliaca.

Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Técnicas.

-Se empleo el recojo de datos a la observación que participan y caracteriza los criterios actitudinales y conductas asumidas por los agentes educativos de la institución.

-Registro de datos cotidianos en el aula, reunión de docentes, etc.

Instrumentos

-Cuestionario. - Para recoger la información de los docentes,

-Cuaderno de apuntes. Para registro de información diaria en diversos contextos en los que acciona el docente.

-Fichas de campo. Para hacer un registro de los comportamientos, conductas y actitudes de la muestra previamente categorizados

-Fichas bibliográficas. Para recoger información bibliográfica y de campo.

Materiales.

De escritorio, cámara fotográfica, grabadora, Computadora, papel bond, etc.

Métodos y procedimientos para la recolección de datos

a.- Encuesta a los docentes

b.- Entrevista a los gestores de la institución.

Análisis estadístico de los datos

En este apartado se refiere como se trata a la información como también a los datos, en lo que se empleará cuadros de frecuencia, esquemas que se relacionan directamente al estudio como las interpretaciones. En esta fase es propio de las siguientes partes como:

- Proceso de recolección de información como datos: Comprende el uso de la encuesta en la muestra escogida.
- Proceso de tabulación: En esta etapa se consignan la información, como también los datos de acuerdo a los que van a participar o también los ítems
- Proceso de análisis: Se disgrega los datos como también la información de cada variable mediante las dimensiones.

Capítulo III
Resultados y propuesta de la investigación

3.1.- Resultados de trabajo de campo.

Tabla 01

Relaciones interpersonales: Director y personal docente

Items	Respuestas			
	Siempre	A veces	Nunca	Total
	N° %	N° %	N° %	N° %
1.-El director evita las buenas relaciones con su personal docente.	07 26	16 59	04 15	27 100
2.-Es amistoso y no discrimina su trato con los docentes	08 30	15 55	04 15	27 100
3.-Considera que el director mantiene contacto y comunicación fluida con su personal docente	05 18	05 18	17 63	27 100
4.-Considera que el director hace sentir al personal docente que él es el que manda	07 26	06 22	14 52	27 100
5.-El director organiza reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas institucionales importantes.	07 26	02 07	18 67	27 100

Fuente: Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Facultad de Educación, Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, Juliaca, ago. 2018

Interpretación

En la presente tabla se puede observar que existe una contradicción en que el director evita buenas relaciones con su personal docente (59%) mientras que el 55% de docentes comenta que el director es amistoso y trata bien con sus docentes. Por otra parte, se puede observar que el 63% de docentes corrobora que el director no mantiene contacto y comunicación con sus docentes; e incluso el 52% afirma que el director no hace sentir que él es el que manda en la institución.

Tabla 02
Liderazgo docente

Items	Respuestas			
	Siempre	A veces	Nunca	Total
	N° %	N° %	N° %	N° %
6.-El director es un líder que soluciona los problemas interpersonales	07 26	14 52	06 22	27 100
7.-Aplica el reglamento y las normas institucionales con severidad	06 22	16 59	05 18	27 100
8.-Tiene una forma característica de explicar los objetivos como también la misión de la universidad	03 11	05 18	19 70	27 100
9.-El director realiza una planificación individualizada como unilateral de las acciones previstas de la universidad.	02 07	08 29	17 63	27 100
10.-Señala los objetivos y manifiesta que los maestros seleccionen sus trabajos y proceda a ejecutarlos.	06 22	05 18	16 59	27 100

Fuente: Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Facultad de Educación, Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, Juliaca, ago. 2018

Interpretación

En la este cuadro se evidencia que el director algunas veces aplica las normas y soluciona los problemas interpersonales. Estas actitudes, por parte del director, es reforzado por los docentes al opinar el Director de la Facultad de Educación no tiene una forma característica de explicar los objetivos como también la misión de la universidad (70%) y que El director no realiza una planificación individualizada como unilateral de las acciones previstas de la universidad (63%).

Tabla 03**El carisma en las relaciones interpersonales**

Items	Respuestas			
	Siempre	A veces	Nunca	Total
	N° %	N° %	N° %	N° %
11.-El director solicita la ayuda a los docentes para solucionar los problemas institucionales	08 29	14 52	05 18	27 100
12.-Tiene una postura informativa hacia sus trabajadores.	02 07	06 22	19 70	27 100
13.-Toma en cuenta la opinión de los docentes al momento de tomar una decisión institucional	03 11	07 26	17 63	27 100
14.- incentiva la buena comunicación con los docentes.	04 15	16 59	07 26	27 100
15.-Prescinde del trabajo en grupo para dar solución a los problemas	15 55	09 33	03 11	27 100
16.-Coordina en grupos pequeños para dialogar sobre los problemas de trabajo.	07 26	14 52	06 22	27 100
17.-Resta importancia a las recomendaciones de los docentes al momento de la toma de decisiones.	15 55	09 33	03 11	27 100

Fuente: Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Facultad de Educación, Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, Juliaca, ago. 2018

Interpretación

En la este cuadro se evidencia que el director a veces solicita la ayuda a los docentes para solucionar los problemas institucionales; incluso a veces incentiva la buena comunicación con los docentes y coordina con los docentes asuntos relacionados con los problemas institucionales, denotándose la carencia de una comunicación fluida con la plana docente. Aspectos que guarda estrecha relación con el 70% de docentes que manifiesta que no Tiene una postura informativa hacia sus trabajadores.

Tabla 04
Control y clima organizacional

Items	Respuestas			
	Siempre	A veces	Nunca	Total
	N° %	N° %	N° %	N° %
18.-Supervisa el trabajo diario de los docentes	04 15	15 55	08 29	27 100
19.-Controla las asignaciones de cerca, para brindar apoyo en las tareas y roles establecidos.	03 11	09 33	15 55	27 100
20.-Muestra empeño a pesar de las rivalidades entre sus maestros	04 15	08 29	15 55	27 100
21.-Solicita a los docentes apoyo para la elaboración de los objetivos de alguna tarea	04 15	09 33	14 52	27 100
22.-Toma en cuenta la diferencias de opinión que tiene con su personal	04 15	08 29	15 55	27 100
23.-Promueve el consenso de los docentes, mediante una discusión amplia, para la elaboración de objetivos.	05 18	06 22	16 59	27 100
24.-Toma en cuenta las críticas y las lleva a un diálogo amplio.	02 07	04 15	21 78	27 100
25.-Considera innecesarias las asambleas para comunicar decisiones importantes	14 52	06 22	07 26	27 100

Fuente: Elaborado en base a la encuesta aplicada a los docentes de la Facultad de Educación, Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, Juliaca, ago. 2018

Interpretación

En la este cuadro se evidencia por lo general el director de la Facultad de Educación no controla las asignaciones, no muestra empeño a pesar de las rivalidades entre sus maestros. Incluso un porcentaje significativo de opiniones afirma que existe una desconexión comunicativa entre los docentes y la dirección ya que no se toma en cuenta las opiniones de los docentes (55%), no existe un diálogo fluido entre los actores (78%)

Diseño de la propuesta

Liderazgo y proceso de decisión para fortalecer el clima organizacional, Facultad de Educación, Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, Juliaca.

I.- Presentación

Se tiene como presentación para la propuesta de este trabajo a la temática del clima organizacional de la Facultad de Educación, Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, Juliaca. Luego de haber hecho un diagnóstico medido situacional orientado a las estrategias de gestión institucional empleadas a través de directivos en el proceso de gestión de la Facultad de Educación de la citada Universidad, se evidenció que dentro de la institución, la orientación de las relaciones interpersonales mediante los directivos como el conjunto de docentes no existe una comunicación asertiva, ni horizontal, ya que se presentaba una atmósfera de rasgos autoritarios que oscilan entre el sistema de gestión autoritario y permisivo. En ese sentido, el criterio de un desarrollo institucional integrado en este escenario institucional, lo que es dado como resultado por las limitaciones de una gestión horizontal y de un trabajo cooperativo que afecte el compromiso de los docentes; siendo la desconfianza, la subordinación y el conflicto las características que más destacan en el clima de la organización. En esta perspectiva, el reto de la gestión es llevar una serie de acciones planificadas con un ambiente agradable de trabajo y de seguridad como de responsabilidad que tiene la gerencia para el mejoramiento como rendimiento mediante una gestión pertinente y que de resultados a los trabajadores. Destaca que el constructo gestión se relaciona al empleo de las acciones como tareas administrativas, como también rescatar el impulso y propiciar un liderazgo participativo, y mejorar los desajustes para el buen funcionamiento de la organización en sus diferentes dimensiones como metas. En esa perspectiva, se proponen estrategias de gestión de dirección y liderazgo desde una perspectiva integral basada en Blanchard & Hersey, y en el liderazgo carismático de J. Conger.

II.- Fundamentación

El presente trabajo tiene como fundamentación a la funcionalidad del modelo bidimensional de Blanchard K.H. & Hersey, P (1969) el cual busca dar fundamentos teóricos como metodológicos que tienen una ventaja para relacionarse en una caracterización de un estilo directivo de control y de liderazgo que se evidencia y promueve en un determinado contexto gerencial. El desarrollo de las relaciones no es manera unidimensional, sino que también procede en diferentes roles que realiza el líder, de manera valorativa entre los integrantes del equipo, que se inicie en la operacionalización de un sistema orientado a las variables. El modelo integral plantea como objetivo en su análisis las siguientes características: a) En una empresa se establece un tipo de control, dirección como de liderazgo que es relevante para el dirigente, que puede, ser descrito en las tareas de su formación referente a los roles que las personas disponen. b) En el establecimiento de estilos de dirección como de control y de liderazgo no están oficialmente establecidos como puros, por el contrario, están formulados para el intercambio y combinaciones que puedan realizarse en sus diferentes estilos como características entre ellos. c) La relevancia de los diferentes estilos de liderazgo va influir en la existencia de variables que puedan permitir describir dichas variables. El modelo bi-dimensional de Blanchard K.H. & Hersey, P (1969) define la conducción de liderazgo como un mecanismo dialectico entre sus integrantes (líder) que tiene una influencia de mayor nivel que el equipo, cuando este se inicia en dicho mecanismo, así la exigencia se logra de manera orientativa hacia las metas como objetivos que se han establecido. En esta conformidad, se ha definido al estilo de conducción como de liderazgo procesos de organización que se realiza mediante el dirigente, procede en el control de las propias actitudes como la gestión y planificación de capacidades que se necesita en la participación de los colaboradores para generar aportes como respuestas de lo que se han establecido como objetivos.

III.-Objetivo general.

Proponer estrategias de liderazgo y de decisión en la gestión a fin de fortalecer el clima organizacional en la Facultad de Educación, Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, de la provincia de Juliaca, región Puno.

Objetivos específicos:

-Desarrollar un diagnóstico a fin de conocer las características del clima organizacional de la Facultad de Educación, de la Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, de la provincia de Juliaca, región Puno.

-Fortalecer desde una perspectiva integral el clima organizacional, en la Facultad de Educación, de la Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, de la ciudad de Juliaca.

-Potenciar la interdependencia social en relación a los éxitos académicos e institucionales y a promover el trabajo en equipo docente como triunfos colectivos propios, e institucionales.

-Promover la cultura comunicacional y el trabajo en equipo que privilegia la interacción participativa de los maestros de la institución.

-Incentivar por medio de distintos tipos de bonificaciones y de motivación extrínseca el inicio de alternativas que se genere de los maestros para la construcción de esquemas como proyectos educativos, culturales y también programas de índole cultural y científico

-Incentivar la retroalimentación docente, y la capacitación de los directivos en el manejo y dominio que se requiere ofrecer a sus maestros para dar seguridad y confianza a sus directivos y plana docente.

IV.-Calendario de la propuesta

En el presente cuadro se muestran los temas centrales y los objetivos de la propuesta

N°	Tema	Objetivo
I	Tablas de resultados realizados mediante encuestas aplicada a maestros de la Facultad de Educación	Señalar las variables que van influir sobre clima Organizacional en los maestros como administrativos de la institución.

II	Taller 01: Estrategia de motivación docente	<p>-Identificar el valor autónomo de cada participante que lo integran.</p> <p>-Reflexionar sobre los actos valorativos de manera individual para que mejorar la misión de y resultados de las estrategias.</p> <p>-Potenciar la interdependencia social en relación a los éxitos académicos e institucionales</p> <p>-Promover el trabajo en equipo como triunfos colectivos propios, e institucionales.</p>
III	Taller N° 02: Estrategia de Relaciones interpersonales y comunicación	<p>-Promover la capacitación docente en relaciones humanas a fin de promover mayor confianza y responsabilidad social y con ello mayor identidad y compromiso institucional</p> <p>-Facilitar una cultura social en base a la comunicación que priorice la participación constructiva como crítica de los maestros.</p> <p>-Incentivar la participación como también las decisiones asertivas de equipos para las relaciones interpersonales, como progresar, compartir lluvia de ideas que faciliten mejorar en situaciones problemáticas.</p>
IV	Taller N° 03: Reconocimiento de las labores destacadas	<p>-Propiciar la iniciación de proyectos institucionales, pedagógicos, programas y actividades culturales, comunales, entretenimiento deportivo mediante diferentes estilos de reconocimiento institucional y premios.</p> <p>-Premiar la iniciativa, los aportes institucionales, y su compromiso con la institución.</p> <p>c.-Reconocer su labor a través de la capacitación constantemente de los docentes en diferentes temas como seminarios, conversatorios y cursos.</p>

V	Taller N° 04: Liderazgo carismático	<p>-Generar mucha motivación en los docentes identificando sus fortalezas y habilidades, sus fallas y debilidades a fin de plantear acciones de solución que permitan un mejor comportamiento y clima laboral.</p> <p>-Utilizar medios innovadores de reforzamiento, empleando reuniones de los maestros que se analicen proyectos y acciones que se han iniciado en el empleo de objetivos como metas.</p> <p>-Generar una visión de futuro institucional, desarrollando la participación y el diálogo docente a través de reuniones periódicas a fin de evaluar la gestión institucional.</p>
---	--	---

Fuente: Construcción del autor.

Conclusiones

-Se puede percibir que, en el clima organizacional en la Facultad de Educación, de la Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, de la ciudad de Juliaca, existe una escasa participación de los docentes en los eventos académico-institucionales; no se motiva al personal docente a mejorar la calidad del servicio educativo prestado, y menos aún a propulsar valores morales e institucionales entre sus integrantes. No existe una apropiada convivencia institucional; la gestión está divorciada de los protagonistas esenciales de la institución que son el docente y el alumnado.

-Las estrategias de gestión de liderazgo y proceso de decisión desde una perspectiva integral fortalecen el clima organizacional, en la Facultad de Educación, de la Universidad Andina, “Néstor Cáceres Velásquez”, de la ciudad de Juliaca.

-La estrategia de motivación docente potencia la interdependencia social en relación a los éxitos académicos e institucionales y a promover el trabajo en equipo como triunfos colectivos propios, e institucionales.

-La estrategia de relaciones interpersonales y de comunicación promueve la cultura comunicacional y el trabajo en equipo que privilegia la participación de los docentes de la institución.

-La estrategia de labores destacadas incentiva por medio de distintos tipos de bonificaciones y de motivación extrínseca el desarrollo de iniciativas por parte de los docentes, como proyectos pedagógicos, programas culturales, científicos o deportivos

-La estrategia de liderazgo carismático incentiva la retroalimentación docente, y la capacitación de los directivos sobre el trato y el manejo que deben dar a sus docentes para fortalecer la relación entre directivos y plana docente.

Recomendaciones

-El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque permite no sólo determinar la situación real de las necesidades, problemas y expectativas de los docentes, sino también, contribuye a viabilizar una nueva concepción de gestión organizacional desde una perspectiva integral orientada a la mejora de las relaciones interpersonales, a la participación docente y a la flexibilidad en la gestión organizacional.

-La estrategia propuesta nos permite destacar la trascendencia de lo que significa gestionar una institución educativa, en el cual, el gestor dirigente debe tener, más allá de conocimientos técnicos, administrativos, etc. convicción social e institucional del rol que cumple ¿Por qué se dirige una institución educativa? ¿Para qué se dirige una institución educativa? ¿Para quién se dirige en una institución educativa? ¿Qué importancia tiene el estilo de liderazgo en la organización? ¿Qué importancia tiene la gestión del clima de la organización?

Bibliografía

Álvarez, M. (2001). La dirección escolar: formación y puesta al día. España: Forum Europeo de Administradores de la Educación. Escuela Española.

Balbi; Carmen Rosa, 2006, Gestión y liderazgo transformacional; México, Editorial Paidós

Blake, R., Mouton, J. & Allen, R. (1989). ¿Cómo trabajar en equipo? Bogotá: Norma

Covey, S. (1993). El Liderazgo centrado en principios. Madrid: Paidós.

Cásales, J. (1995). Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal. Colombia: Revista interamericana de psicología ocupacional, 14, (1), 25-53. Editor: Centro de Investigación e Interventora en Comportamiento Organizacional CINCEL).

Coronel, J. M. (2000). La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. Huelva: Universidad de Huelva.

Cuevas M. y Díaz F. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. España: Revista de curriculum y formación del profesorado. Universidad de Granada.

Duro, A. (2006). Introducción al Liderazgo Organizacional: Teoría y Metodología. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos - Dykinson.

Duro, A. (1998). Modelo integrado de liderazgo organizacional: su prueba empírica inicial. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 14 (2), 169 – 192

Donatti, Carla, (2005): Gestión institucional y la globalización. 2007, Editorial Horizonte.

Dessler G. 1976. Organización y Administración: Enfoque situacional. Madrid: Editorial Prentice Hall Internacional

Díaz M. Factores que inciden en el clima laboral. <http://www.gestiopolis.com>. Febrero 2005.

Espinoza E, Zarazúa J. 2000; Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional”, México, volumen 5 UAM

Escudero, J. M. (2000). El equipo directivo como dinamizador pedagógico de una escuela cooperativa. Barcelona: Ediciones Trébol.

Farro, F. (1995). Gerencia de centros educativos. Lima: Editorial San Marcos.

Fernández de Pinedo; Ignacio; 2003; Construcción de una escala de actitudes tipo Likert. Ldo. Ciencias Políticas y Sociología; Centro de Investigación y Asistencia Técnica; Barcelona, España

Gnecco G., Lucero S., Bassi A., Loncomilla R. 2003; Trabajo en equipo y liderazgo. Santiago de Chile,

García, L. (2004). Relación entre el liderazgo y el rendimiento académico en los estudiantes de cuarto y quinto año de secundaria del colegio La Inmaculada de Pucallpa. Lima: Tesis presentada a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Gento, S. (1999). El liderazgo pedagógico en un modelo de calidad institucional. Organización y Gestión Educativa. México: Editorial Prisma.

Gimeno P., J. (1996). El liderazgo directivo y su relación con el rendimiento académico de los Estudiantes de quinto de las instituciones estatales de nivel secundario en Madrid. España.

García M. 2016. Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Los Cuadernos de Administración; 42: 43-61.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Hersey, P y Blanchard K.H. (1969). Teoría del ciclo de vida de liderazgo. Revista de formación y desarrollo, 23 (2). 26-34.

Harris, T. 1986, Las relaciones humanas. Edición nacional.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. 1998. Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw Hill

Huse F. 1978. El comportamiento humano en la organización Ed. Deusto, Bilbao.

Hurtado, F. 2006, Valores e institución educativa. Artículo publicado en internet.

Insúa, V. 2001, Estrategias de gestión y comportamiento organizacional 2da México. Editorial Zeus

Juárez, R. 2010. Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la Red N° 2, distrito de Ventanilla, Callao; Universidad San Ignacio de Loyola. Facultad de Educación. Lima

Jiménez, A. (2001). Funciones de liderazgo de la Administración educativa. Un análisis de la situación española. España: Actas del I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español.

Kotter, J. P. (1999). La verdadera labor de un líder. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Pascual, R. (1999). La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid: II Congreso Mundial Vasco. Narcea.

Likert, R. 1976, La organización Humana. Mc: McGraw hill.

La Pierre, Laurent., 2011; Gerenciar es Crear. Cátedra sobre Liderazgo, Pierre-Péladeau en HEC Montréal, Canadá

Pérez, I. (1996). La satisfacción en el trabajo: Un enfoque para su estudio. Colombia: Revista Interamericana de psicología ocupacional, Centro de Investigación e Interventora en Comportamiento Organizacional CINCEL, vol.15. n (2), 65-79.

Preza, E. (s/f) Liderazgo participativo y productividad. Universidad Autónoma metropolitana. Unidad Iztapalapa. División de ciencias sociales y humanidades. Departamento de Economía

Politti, M. 2007, Capacidades y clima institucional, Valencia, España.

Viveros, J. A. (2003). Liderazgo, Comunicación efectiva y resolución de conflictos. Santiago de Chile: Oficina Internacional del trabajo.

Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). Liderazgo y toma de decisiones; Pittsburg: University of Pittsburg Press

Anexos

Anexo 01

Desarrollo de los talleres.



V.-Desarrollo de los talleres.

a.-Estructura de la propuesta

-El contenido de la presente propuesta, busca generar nuevos horizontes para la solución de los problemas que afectan el clima de la institución, orientando, además, a los directivos sobre cómo se debe llevar a cabo la implementación de las actividades.

-Definir las estrategias de cada uno de los talleres: Motivación docente, relaciones interpersonales y comunicación, de reconocimiento de las labores destacadas y de liderazgo carismático.

b.-Proceso de implementación

Para cada uno de los talleres se esperan obtener resultados a partir de tres instrumentos de seguimiento, con el fin de poder determinar la utilidad y el impacto de cada una de las actividades desarrolladas, y reconocer las estrategias que se construyen grupalmente para mejorar los factores relacionados al clima laboral. Dichos instrumentos corresponden a cada una de las sesiones que componen los talleres.

Estrategia del taller	Instrumento de seguimiento	Descripción metodológica
Dinámica de discusión de grupos docentes	Lluvia de ideas y resumen de las ideas principales	<ul style="list-style-type: none"> -El docente encargado toma nota de las ideas más relevantes que fueron expuestas por los participantes. -Elabora las conclusiones a las cuales llegaron cada uno de los grupos docentes participantes -Discusión en plenaria.
Mesa redonda	Individualmente, los participantes participan y responden unas preguntas sobre el tema	<ul style="list-style-type: none"> -Se dividen en grupos de 4 personas, -En cada grupo se realiza un listado o cartelera exponiendo oral y por escrito las estrategias que se deben implementar en cada uno de los problemas institucionales precisados en la discusión -Plenaria de discusión, exposición de conclusiones por cada grupo de docentes participantes.
Trabajo en equipo	Desarrollar la práctica de la interdependencia social, donde todos son uno sólo, sus resultados son del colectivo.	<ul style="list-style-type: none"> -Se dividen en grupos de 4 o 5 personas, -Se selecciona un tema específico a desarrollar en conjunto. -Se distribuyen los implementos necesarios a utilizar en el ejercicio. -Se precisa los roles a cumplir de cada uno de los participantes: Moderador, secretario, etc. -Discutir, argumentar, explicar, redactar los resultados producto de su discusión.

Fuente: Construcción del autor

Anexo 2



UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO



MAESTRÍA EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

Encuesta de gestión y clima organizacional

Estimado docente, el siguiente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación que tiene la finalidad de obtener información relevante acerca del estilo de gestión que ejerce el director en la Facultad de Educación, Universidad Andina, "Néstor Cáceres Velásquez", Juliaca, donde usted labora. Tome en cuenta que dicho cuestionario es completamente anónimo y tiene fines estrictamente académicos. Le pedimos por favor responda todos los ítems y con sinceridad. Llene primero la ficha socio demográfica, posteriormente lea con atención y conteste todas las preguntas marcando con un aspa (X) en un sólo recuadro.

<u>Crterios</u>	<u>Puntaje</u>
Siempre	3
A veces	2
Nunca	1

Relaciones interpersonales: Director y personal docente				
Ítems	Respuestas			
	Siempre Nº %	A veces Nº %	Nunca Nº %	Total Nº %
1.-El director evita las buenas relaciones con su personal docente.				

2.-Es amistoso y no discrimina su trato con los docentes				
3.-Considera que el director mantiene contacto y comunicación fluida con su personal docente				
4.-Considera que el director hace sentir al personal docente que él es el que manda				
5.-El director organiza reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas institucionales importantes.				
Liderazgo docente				
6.-El director es un líder que soluciona los problemas interpersonales	07	14	06	27 100
7.-Aplica el reglamento y las normas institucionales con severidad	06	16	05	27 100
8.-Explica el porqué de los objetivos y de la misión y visión de la institución	03	05	19	27 100
9.-El director planifica las actividades institucionales de manera personal y unilateral	02	08	17	27 100
10.-Establece los objetivos y pide que los docentes sean los que se repartan los trabajos y la forma de llevarlos a cabo.	06	05	16	27 100
El carisma en las relaciones interpersonales				
1.-El director solicita la ayuda a los docentes para solucionar los problemas institucionales	08	14	05	27 100
12.-Mantiene al personal informado sobre cualquier decisión que le afecte a la institución	02	06	19	27 100
13.-Toma en cuenta la opinión de los docentes al momento de tomar una decisión institucional	03	07	17	27 100
14.-Promueve la comunicación con su personal docente	04	16	07	27 100

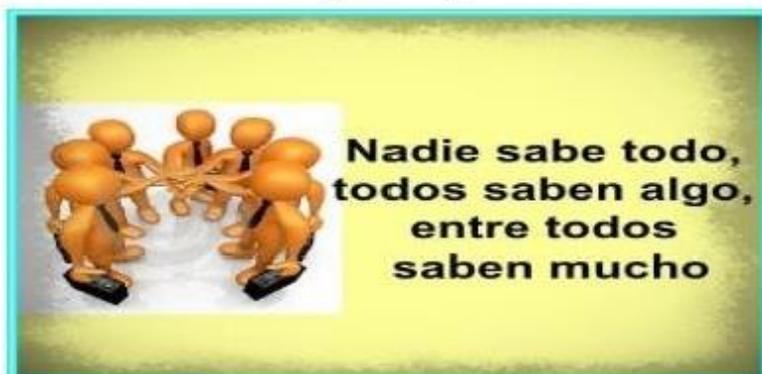
15.-Prescinde del trabajo en grupo para dar solución a los problemas	15	09	03	27 100
16.-Coordina en grupos pequeños para dialogar sobre los problemas de trabajo.	07	14	06	27 100
17.-Resta importancia a las recomendaciones de los docentes al momento de la toma de decisiones.	15	09	03	27 100
Control y clima organizacional				
18.-Supervisa el trabajo diario de los docentes	04	15	08	27 100
19.-Supervisa las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personalizada	03	09	15	27 100
20.-Se interesa sobre las diferencias que se presentan entre sus docentes	04	08	15	27 100
21.-Solicita a los docentes apoyo para la elaboración de los objetivos de alguna tarea	04	09	14	27 100
22.-Toma en cuenta la diferencia de opinión que tiene con su personal	04	08	15	27 100
23.-Promueve el consenso de los docentes, mediante una discusión amplia, para la elaboración de objetivos.	05	06	16	27 100
24.-Toma en cuenta las críticas y las lleva a un diálogo amplio.	02	04	21	27 100
25.-Considera innecesarias las asambleas para comunicar decisiones importantes	14	06	07	27 100



- a.-Realizar un diagnóstico por medio del cual se analice el estado actual de la comunicación en la institución, lo cual puede realizarse a través de reuniones en las que los docentes expongan qué tan buenas son sus relaciones interpersonales y qué tan oportunos y relevantes son los espacios que se generan desde la institución para promover el intercambio de ideas y conocimientos.
- b.-Realizar jornadas pedagógicas y actividades extracurriculares en las cuales los miembros del equipo de trabajo tengan la oportunidad de relacionarse y de conocerse en espacios distintos a las instalaciones de la institución, con el fin de que puedan reconocer distintas facetas de sus compañeros.
- c.-Promover una cultura comunicacional y trabajo en equipo que privilegie la participación de los docentes de la institución.
- d.-Se debe incentivar la toma de decisiones grupal, con la intención de compartir conocimientos que permitan enfrentar situaciones determinadas, fomentando a la vez la participación y la opinión de todo el personal, para promover de esta forma un mayor compromiso, confianza y responsabilidad.

TEMA:

Relaciones interpersonales y comunicación



Objetivo: Reconocer la importancia de una comunicación adecuada y efectiva para poder alcanzar los distintos objetivos que se plantean en la institución

Lugar: Sala de docentes

Recursos: Hojas de papel. Colores. Marcadores. Lápices. Dos dibujos grandes que incluyan varios elementos, figuras y colores

Proceso metodológico

Discusión	Cuestionario	Actividad lúdica
En mesa redonda los participantes discuten qué clase de prácticas y comportamientos labores garantizan una sana comunicación y unas buenas relaciones interpersonales.	Individualmente, los participantes responden 6 (seis) preguntas sobre el tema.	Los participantes realizan 2 dibujos a partir de la descripción de un voluntario, en el primer caso a partir de una comunicación indirecta, y en el segundo por medio de una comunicación directa.
Fase de discusión -El grupo se reúne formando una mesa redonda. El moderador docente que dirige la actividad explica que el taller se basa en reconocer la importancia de la comunicación y de unas adecuadas relaciones	Fase de cuestionario. Cada uno de los integrantes responde por escrito el siguiente cuestionario, para lo cual tendrá un tiempo máximo de media hora:	Fase de actividad lúdica. <u>Primera parte</u> 1. Se le da una hoja con un dibujo "A" a un voluntario, quien debe describirlo a todo grupo, explicando con detalles las cualidades, medidas, colocación,

<p>interpersonales, definiendo además las estrategias que se pueden aplicar en la institución para generar una comunicación eficaz.</p> <p>-Se propone una discusión entre los participantes sobre los elementos que favorecen una buena comunicación en el entorno laboral, y el conjunto de prácticas y acciones que facilitan el desarrollo de unas adecuadas relaciones interpersonales.</p> <p>-El moderador debe tomar nota sobre las ideas principales y conclusiones a las que se llegue a través de la discusión.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Por qué cree que es importante una buena comunicación al interior de la institución? 2. ¿Cómo se pueden favorecer unas buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores? 3. ¿Cuáles son los factores que comúnmente impiden el desarrollo de una adecuada comunicación en su trabajo? 4. ¿Qué estrategias podría aplicar la institución para fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación? 5. ¿Siente que la comunicación actual que se ha generado entre su grupo de trabajo es adecuada o no, y por qué? 6. ¿Usted se esfuerza por mantener unas buenas relaciones con sus compañeros, y qué ha hecho para lograrlo? 	<p>colores y trazos. La condición en esta primera parte es que solamente el voluntario puede hablar, y debe hacerlo de espaldas a sus compañeros. El dibujo nunca puede ser visto por el grupo.</p> <p>2. Después de la descripción realizada por el voluntario, cada uno de los demás participantes deben realizar un dibujo según dicha descripción, y se tomará el tiempo desde el momento en que inician hasta que los terminan.</p> <p><u>Segunda parte.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se le entrega una hoja con un dibujo "B" al mismo voluntario, quien vuelve a narrarlo al grupo con toda exactitud. A diferencia de la primera parte, el voluntario se coloca de frente al grupo, y los participantes pueden hacer todas las preguntas que consideren necesarias. 2. Después de la descripción realizada por el voluntario, los demás participantes nuevamente realizan un dibujo según dicha descripción. <p><u>Tercera parte.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se compara el tiempo utilizado en la realización del primer y el segundo dibujo. 2. Se comparan los dibujos de los grupos con los originales para mostrar y analizar los aciertos entre el primer sistema de comunicación y el segundo.
--	--	--

		<p>3. Se compara la vivencia del grupo en el primero y segundo dibujos.</p> <p>4. Se hace una reflexión teórica sobre las ventajas y desventajas de cada sistema, en donde cada participante explique las ventajas y las desventajas de cada uno de ellos.</p> <p>5. Por último, se desarrolla un análisis y discusión para determinar cómo se puede aplicar lo aprendido a los procesos cotidianos de comunicación que los participantes sostienen entre ellos mismos, con el fin de que puedan cuestionarse qué tan buenas son sus prácticas comunicativas, y de qué manera afectan el desarrollo de unas sanas relaciones interpersonales.</p> <p><u>Nota:</u></p> <p>Es importante que al comienzo se elija a un voluntario para que tome nota de las principales ideas que se desarrollan en este análisis, pues además de los dibujos, éste será el resultado final de la actividad, que permitirá determinar cuál es la relevancia en la institución de una adecuada comunicación para favorecer un buen clima laboral.</p>
--	--	--

Anexo N° 04

Taller N° 03

Reconocimiento de las labores destacadas

Tema:

Reconocimiento de las labores destacadas.

Objetivo: Reconocer colectivamente las cualidades de cada uno de los miembros del grupo.

Lugar: Sala de docentes

Recursos: Hojas de papel. Colores. Marcadores. Lápices, Colores



Metodología:

a.-Incentivar el desarrollo de iniciativas por parte de los docentes, como proyectos pedagógicos, programas culturales, científicos o deportivos, por medio de distintos tipos de bonificaciones que los motiven a desarrollar y crear alternativas pedagógicas para desarrollar los temas del currículo con los estudiantes.

b.-Premiar la puntualidad de los trabajadores con salidas temprano, en los días en que sea posible.

c.-Capacitar constantemente a los empleados en diferentes temas que les permitan mejorar el desarrollo de sus funciones como docentes, teniendo la oportunidad de asistir a seminarios, conversatorios y cursos, lo cual servirá no sólo para que potencien y profundicen sus conocimientos, sino también para que se sientan más motivados en el trabajo.

Proceso metodológico

Discusión	Cuestionario	Actividad lúdica
En mesa redonda los participantes discuten la	Individualmente, los participantes responden 6	Cada uno de los participantes realiza un dibujo sobre si

<p>importancia de reconocer las cualidades de los demás en medio de un entorno laboral.</p>	<p>(seis) preguntas sobre el tema.</p>	<p>mismo, con el fin de que los demás destaquen las cualidades del mismo y le den una calificación.</p>
<p>Fase de discusión.</p> <p>-El grupo se reúne formando una mesa redonda. La persona que dirige la actividad explica que el taller se basa en reconocer las cualidades de los demás, y las razones por las que es importante que se premien y se bonifiquen las acciones destacadas en un entorno laboral.</p> <p>-Luego de ello, se propone una discusión entre los participantes sobre la importancia de reconocer y apreciar las cualidades de los miembros de un grupo de trabajo, así como de las labores destacadas al interior de un entorno laboral, para lograr incentivar a las personas a que continúen desarrollando sus actividades y funciones con el mayor empeño posible.</p> <p>-El moderador debe tomar nota sobre las ideas principales y conclusiones a las que se llegue a través de la discusión.</p>	<p>Fase de Cuestionario.</p> <p>Cada uno de los integrantes responde por escrito el siguiente cuestionario, para lo cual tendrá un tiempo máximo de media hora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Ha recibido algún tipo de premio o reconocimiento por su desempeño en la institución académica? 2. ¿Siente que ha habido casos en los que su trabajo y su desempeño no es reconocido por la institución? Si es el caso, mencione un ejemplo. 3. ¿Qué estrategias se podrían desarrollar para premiar e incentivar las labores destacadas? 4. ¿Qué clase de beneficios o incentivos le gustaría recibir por el desempeño destacado de sus funciones? 5. ¿Bonificar e incentivar las labores destacadas genera una mayor motivación entre los trabajadores? Justifique su respuesta. 6. ¿Cómo premia usted el desarrollo de trabajos o tareas destacadas por parte de sus estudiantes, y por qué razones opina que 	<p>Fase de actividad lúdica.</p> <p>En el inicio de la actividad, se propone una discusión en torno a la forma en que se reconocen las labores destacadas en la institución, y sobre las estrategias que se podrían utilizar para premiar las buenas acciones e iniciativas de los trabajadores.</p> <p>Se espera que de esta discusión se produzca un documento que condense las ideas principales, y el conjunto de estrategias que fueron propuestas por el grupo. Luego de la discusión, se procede a desarrollar la siguiente actividad.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los docentes participantes se forman en una mesa redonda, y cada uno debe expresar en voz alta cuáles son las principales cualidades personales y laborales de la persona que tiene al lado, hasta que todos hayan hecho lo mismo. 2. Se analizan cuáles son las principales cualidades del grupo, y se discute cuál es la importancia de ellas para generar un adecuado clima organizacional 3. Se solicita a los participantes que representen en forma gráfica cualquiera de estos conceptos: a) Mi vida pasada. b) Mi presente. c) Mi futuro.

	<p>es importante incentivar a los alumnos en el aula de clase?</p>	<p>4. Se permite que realicen el dibujo durante 20 minutos sobre el aspecto que hayan elegido (vida pasada, presente, futuro).</p> <p>5. Una vez terminados los dibujos, que deben estar marcados con el nombre de la persona que los hizo, se reparten aleatoriamente entre los participantes de tal manera que nadie reciba su mismo dibujo.</p> <p>6. Cada quien expone al grupo al dibujo que recibió, resaltando las cualidades del mismo, interpretando lo que expresa y poniéndole al final una calificación sobre 10.</p> <p>7. Al final, se realiza una discusión grupal en la cual se planteen las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cómo se sintieron al tener que calificar el dibujo de otra persona?</p> <p>¿En qué criterios se basaron para realizar dicha calificación?</p> <p>¿Qué tan difícil fue resaltar y explicar las cualidades de los dibujos?</p> <p>¿Por qué es importante que otras personas reconozcan la calidad del trabajo que se realiza?,</p> <p>¿Por qué es importante que además de que el trabajo sea reconocido, también sea premiado?</p>
--	--	--

Anexo N° 05

Taller N° 04:

Liderazgo carismático

-Las directivas deben crear grupos de trabajo para la solución de conflictos, y también para crear un mejor clima laboral, en el que se identifiquen las fortalezas y habilidades de los empleados, y se reconozcan las fallas y debilidades que se cometen, diseñando acciones que permitan solucionarlos de manera rápida y eficaz.

TEMA:

Liderazgo carismático

Objetivo: Identificar las características y cualidades que deben tener los líderes de una institución educativa en un entorno académico.

Lugar: Sala de docentes

Recursos: Hojas de papel. Colores. Marcadores. Lápices, Colores

Metodología.

-Es importante incentivar la retroalimentación, realizando reuniones con los docentes en donde se estudien los proyectos y actividades institucionales que se han desarrollado, analizando el cumplimiento de metas y las diferentes dificultades que se han presentado a nivel académico e institucional.

-Se deben desarrollar reuniones periódicas en las cuales los docentes de la institución tengan la posibilidad de evaluar la gestión de las directivas, identificando así las estrategias y acciones que se deben desarrollar para promover unos mejores procesos de liderazgo.

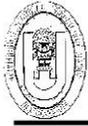
-Capacitar a los directivos sobre el trato y el manejo que deben dar a sus docentes para fortalecer la relación entre directivos y plana docente.



Proceso metodológico

Discusión	Cuestionario	Actividad lúdica
<p>En mesa redonda los docentes participantes discuten cuáles son las cualidades que debe tener un líder en un entorno académico.</p>	<p>Individualmente, los participantes responden 6 (seis) preguntas sobre el tema.</p>	<p>Se realizan dos grupos y se propone una discusión, con el fin de que un voluntario de cada grupo observe a quién se dirigen más sus compañeros, para luego preguntarles por qué razones se dirigían más a él, identificando así las características de un líder</p>
<p>Fase de Discusión.</p>	<p>Fase de cuestionario.</p>	<p>Fase de actividad lúdica.</p>
<p>Fase de Discusión.</p> <p>En primer lugar, el grupo se reúne formando una mesa redonda. La persona que dirige la actividad explica que el taller se basa en reconocer las características de un buen líder, además de la importancia de unos adecuados procesos de liderazgo para el buen clima laboral de la institución.</p> <p>Posteriormente, cada una de las personas manifiesta cuáles son sus opiniones en torno al tema del liderazgo, y por qué</p>	<p>Fase de cuestionario.</p> <p>Cada uno de los integrantes responde por escrito el siguiente cuestionario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántos líderes puede identificar en la Institución, y cuáles son sus funciones? 2. ¿Qué características debe tener un líder en una institución educativa? 3. ¿Le parece que existen unos buenos procesos de liderazgo en la institución y por qué? 	<p>Fase de actividad lúdica.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se solicita que los participantes se dividan en dos grupos de seis, y se selecciona a un miembro de cada subgrupo, pidiéndole que salga del salón por unos momentos. 2. El organizador de la actividad se reúne en forma privada con las personas que salieron del salón y les indica que su papel será el de observadores. 3.-El organizador les pide que al regresar al salón se sienten a

<p>creen que es un factor relevante que se debe tener en cuenta para poder generar un adecuado clima laboral en la institución.</p>	<p>4. ¿Los docentes tienen una comunicación directa con las directivas, por medio de las cuales puedan sugerir opiniones y puntos de vista?</p> <p>5. ¿Qué clase de estrategias se podrían aplicar para mejorar el liderazgo en la institución?</p> <p>6. ¿Cuál es la importancia de unas buenas prácticas de liderazgo para favorecer un adecuado clima laboral?</p> <p>Luego de que los docentes responden estas preguntas, se socializan las respuestas con la intención de generar una discusión sobre el liderazgo y las cualidades que deben tener los líderes en una institución educativa.</p>	<p>un lado de su equipo, y, se fijan, cuál es el participante a quien se dirigen una mayor cantidad de veces los demás durante la conversación que van a desarrollar.</p> <p>4. El organizador y los observadores regresan al salón.</p> <p>5. Se indica a los subgrupos que tendrán 15 minutos para discutir sobre un tema de interés general, puede ser sobre alguna noticia importante que se esté desarrollando en la actualidad.</p> <p>6. Los subgrupos discuten sobre el tema.</p> <p>7. Al pasar el tiempo fijado, se reúnen a los participantes y se pide a los observadores de cada subgrupo que expliquen a cuál de los miembros de cada uno se dirigió una mayor cantidad de veces el resto de los integrantes.</p> <p>Con base a los comentarios del observador, se les pregunta a los participantes de cada subgrupo:</p> <p>¿Por qué te dirigiste a él en la conversación?, con el fin de descubrir los aspectos positivos que hacen a una persona ser vista como líder.</p> <p>8. Se guía un proceso para que el grupo analice cómo se puede aplicar lo aprendido en su trabajo</p>
---	--	---



CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

HACE CONSTAR QUE:

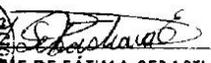


Bach. LARICO MAMANI HILARIO

Ha(n) cumplido con adjuntar dentro de su Informe final de Investigación titulado “**Liderazgo y proceso de decisión para fortalecer el clima organizacional, facultad de educación, universidad andina, Nestor Cáceres Velásquez, Juliaca, 2019**” (expediente N°0033-02/01/2023-VIRTUAL-U.I-FACHSE), presentado para la obtención del **Grado de Maestro en ciencias de la Educación, mención: Docencia y Gestión Universitaria**; la **CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE SIMILITUD** expedida por el software de reporte de similitud del TURNITIN el cual reporta un índice de similitud del **15%**, el mismo que ha sido revisado y constatado por el(a) **Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón** y por los miembros del jurado según se determina en el Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020) y la Resolución N° 659-2020-R de fecha 08 de setiembre de 2020 que ratifica la Resolución N° 012-2020-VIRTUAL-VRINV, mediante la cual se aprueba la Directiva para la evaluación de originalidad de los documentos académicos, de investigación formativa y para la obtención de Grados y títulos de la UNPRG - Guía de uso del Software de reporte de similitud -TURNITIN.

Se otorga la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que considere pertinente.

Lambayeque, 04 de Enero de 2023


Dra. YVONNE DE FÁTIMA SEBASTIANI ELÍAS
DIRECTORA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FACHSE

YFSE/EPP.
C.c. Archivo.

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, DANTE ALFREDO GUEVARA CERVIGÓN, usuario revisor del documento titulado:

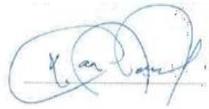
“LIDERAZGO Y PROCESO DE DECISIÓN PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL, FACULTAD DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDAD ANDINA “NESTOR CÁCERES VELÁSQUEZ”, JULIACA, 2019”

Cuyo autor es, **Lic. HILARIO LARICO MAMANI**, identificado con documento de identidad 44029337; declaro que la evaluación realizada por el programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 15% verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, Octubre del 2022



DANTE ALFREDO GUEVARA CERVIGÓN

DNI: 16623450

ASESOR

Se adjunta:

*Resumen del Reporte automatizado de similitudes

*Recibo Digital

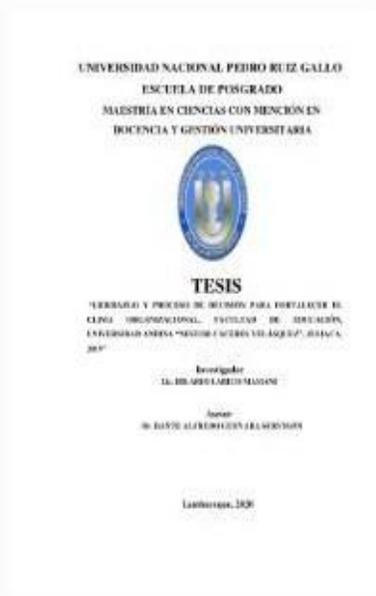


Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Hilario Larico Mamani
Título del ejercicio: Tesis turnitin
Título de la entrega: LIDERAZGO Y PROCESO DE DECISIÓN PARA FORTALECER EL C...
Nombre del archivo: TESIS_HILARIO_LARICO_MAMANI_actualizado_2021.docx
Tamaño del archivo: 2.32M
Total páginas: 66
Total de palabras: 10,703
Total de caracteres: 59,987
Fecha de entrega: 17-jul.-2022 05:13p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega... 1871721833



LIDERAZGO Y PROCESO DE DECISIÓN PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL, FACULTAD DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDAD ANDINA "NESTOR CÁCERES VELÁSQUEZ", JULIACA, 2019

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de internet

6%

2

Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Trabajo del estudiante

3%

3

repositorio.unprg.edu.pe

Fuente de internet

2%

4

repositorio.uncp.edu.pe

Fuente de internet

1%

5

pt.scribd.com

Fuente de internet

1%

6

alicia.concytec.gob.pe

Fuente de internet

<1%

7

Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru

Trabajo del estudiante

<1%

8	Submitted to unhuancavelica Trabajo del estudiante	<1 %
9	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
10	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1 %
11	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
12	ciruelo.uninorte.edu.co Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %
14	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	<1 %
15	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo