



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**“TALLER DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO
ESTRATEGIA PARA EL ÉXITO GERENCIAL QUE
CONTRIBUYA A LA MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL
ENTRE LOS AGENTES DE LA I.E. 40106 JOSÉ SANTOS
ATAHUALPA – CERRO COLORADO”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EDUCATIVA ESTRATEGICA**

Autora: GRISELDA CCACYA CABANA

Asesor: Dr. FELIX AQUILEO LOPEZ PAREDES

AREQUIPA – PERÚ

2017

“TALLER DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA EL ÉXITO GERENCIAL QUE CONTRIBUYA A LA MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL ENTRE LOS AGENTES DE LA I.E. 40106 JOSÉ SANTOS ATAHUALPA – CERRO COLORADO”

GRISelda CCACYA CABANA
AUTORA

FELIX A. LOPEZ PAREDES
ASESOR

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en: **Gerencia Educativa Estratégica.**

APROBADO POR:

Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON
Presidente del Jurado

M.Sc. MARIA DEL PILAR FERNANDEZ CELIS
Secretaria del Jurado

M.Sc. CARLOS SALVADOR REYES APONTE
Vocal del Jurado

LAMBAYEQUE - PERÚ

2017

DEDICATORIA

Con mucho amor:

A Dios por guiarme y ser mi fortaleza.

A mis queridos hijos MARIGRIS y JOSE DANIEL por ser mi motivación, perseverancia y constancia de vida.

A mi mamá María por su apoyo, comprensión, paciencia y aliento en cada momento.

A los estudiantes de la I. E. José Santos Atahualpa por compartir sus experiencias y aprender juntos.

Griselda.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a la “Sección de Posgrado, de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación: FACHSE, de la **Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque**, por la oportunidad de seguir estudios de Maestría; a mis amigas y compañeras de promoción por el apoyo permanente.

A la **I. E. N° 40106 “José Santos Atahualpa”**, sus Directivos, la plana docente; por brindarme las facilidades en la realización de mi investigación.

Un agradecimiento especial al Dr. José Mario Benjamín Justo Pacheco quien orientó científicamente la concreción del presente trabajo.

Griselda.

ÍNDICE

RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I.....	15
ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA.....	15
1.1.CONTEXTUALIZACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL Y DE LA CARENCIA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR PARA RESOLVER CONFLICTOS QUE SE GENERAN EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA.	16
1.1.1. Contextualización del distrito de Cerro Colorado	16
1.1.2. Contextualización de la I. E. N° 40106.....	18
1.2.ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CLIMA INSTITUCIONAL Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40106 “JOSE SANTOS ATAHUALPA” - CERRO COLORADO	19
1.2.1. PROCESO HISTÓRICO.....	26
1.2.1. EL LIDERAZGO EN EL PERÚ	30
1.3.CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40106 “JOSE SANTOS ATAHUALPA”- CERRO COLORADO	34
1.3.1. Características de nuestros estudiantes	35
1.4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	36
1.4.1 TIPO DE INVESTIGACION	36
1.4.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	36
1.4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
1.4.3.1 Población	37

1.4.3.2. Muestra.....	38
1.4.4. MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	38
1.4.5. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	39
1.4.6. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS.	40
2.1. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS.....	42
2.1.1. ANTECEDENTES	42
2.1.2. TEORÍA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE KENNETH LEITHWOOD.....	45
2.1.3. TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE DANIEL GOLEMAN.	51
2.1.4. TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES DE HOWARD GARDNER.	60
2.1.5. TEORÍA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER.....	64
2.2. BASES CONCEPTUALES.....	68
2.2.1. EL CLIMA INSTITUCIONAL	68
2.2.1.1. IMPORTANCIA DEL CLIMA INSTITUCIONAL	68
2.2.2. LIDERAZGO Y DIRECCIÓN	71
2.2.3. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES	72
2.2.4. LIDERAZGO EN EL SISTEMA EDUCATIVO	73
3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	80
3.1.1 Análisis e interpretación de los resultados del CUESTIONARIO aplicado a los docentes y administrativos I.E. “José Santos Atahualpa”.....	80

3.2 MODELO TEÓRICO (los talleres que respondan a este esquema y los objetivos de propuesta)	96
3.3 PROPUESTA	96
3.3.1.- PRESENTACIÓN.....	97
3.3.2.- FUNDAMENTACIÓN	97
3.3.3.- OBJETIVOS:.....	98
3.3.4 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS PROPUESTAS.....	99
3.3.5 FUNDAMENTO SOCIO - PEDAGÓGICO – PSICOLÓGICO.....	99
3.3.6 DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL TALLER DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON SUS RESPECTIVAS SESIONES DE TRABAJO.....	100
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIONES	119
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS.....	125

RESUMEN

La presente investigación de tipo crítico propositiva se realiza al observar la siguiente problemática: La deficiencia del clima institucional y de liderazgo transformacional del director para resolver conflictos que se generan en la comunidad educativa, lo cual se manifiesta en la falta de asertividad y empatía, en la toma de decisiones, desconocimiento de estrategias de gestión y falta de compromiso institucional, lo que afecta al desarrollo de un adecuado Clima Institucional entre los agentes de la Institución Educativa N° 40106 “José Santos Atahualpa” – Cerro Colorado, planteándose el objetivo general de: Diseñar y Proponer un taller de liderazgo transformacional como estrategia para el éxito gerencial que contribuya a la mejora del clima institucional entre los agentes de la I.E. 40106 "José Santos Atahualpa".

La hipótesis formulada: “**Si** se elabora y propone un taller de liderazgo transformacional para el éxito gerencial, basado en la teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman, la teoría de Leithwood, las inteligencias múltiples de Howard Gardner y la teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, **entonces** será posible mejorar el clima institucional entre los agentes de la I.E. 40106 "José Santos Atahualpa" del distrito de Cerro Colorado, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa”.

Se utilizó el método empírico en una primera etapa específicamente la observación simple, donde se observó las deficiencias en el Clima Institucional entre los agentes de la Institución, aplicándose una guía de observación, Seguidamente se aplicó una encuesta a todos los agentes implicados. Teniendo en cuenta los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación, se presenta la propuesta: “Taller de liderazgo transformacional para el éxito gerencial que contribuya a la mejora del clima institucional”.

La lógica investigativa asumida para la solución de la problemática, es que posibilitó la utilización de métodos teóricos y prácticos, tales como el histórico-lógico, hipotético-deductivo, de la modelación, tanto para el proyecto cómo para la elaboración del informe.

Palabras claves: Liderazgo transformacional, clima institucional.

ABSTRACT

This research propositional descriptive is done by observing the following problems: deficiency of leadership of the director to resolve conflicts that are generated in the school community, which is manifested in the lack of assertiveness and empathy, in decision-making , lack of management strategies and lack of institutional commitment, which affects the development of an appropriate institutional climate between agents of School No. 40106 "Jose Santos Atahualpa" - Cerro Colorado, raising the overall objective of: Design and propose a transformational leadership workshop as a strategy for managerial success that contributes to improving the institutional climate between agents El 40106 "Jose Santos Atahualpa".

The hypothesis formulated: "If it is made and proposes a workshop transformational leadership for managerial success, based on the theory of emotional intelligence Daniel Goleman's theory Leithwood, multiple intelligences of Howard Gardner and the theory of Organizational Climate Litwin and Stringer, then it will be possible to improve the institutional climate between agents El 40106 "Jose Santos Atahualpa" Cerro Colorado district, province of Arequipa, Arequipa department".

The empirical method was used in a first stage specifically simple observation, where the deficiencies noted in the institutional climate between agents of the institution, applying an observation guide, Next, a survey was applied to all stakeholders. "Transformational Leadership Workshop for managerial success that contributes to improving the institutional climate": Given the results of the application of research instruments, the proposal is submitted.

The research assumed logic to solve the problem, is that possible the use of theoretical and practical, such as historical and logical, deductive hypothetical, of modeling, both for the project and for preparing the report methods.

Key words: Transformational leadership, institutional climate.

INTRODUCCIÓN

El Clima institucional y el liderazgo Transformacional en la Gestión Institucional es un ejercicio clave para el desarrollo óptimo y de calidad de las instituciones Educativas.

Nuestra investigación se proyecta hacia una transformación y mejora de la gestión, aborda aspectos relevantes sobre la responsabilidad funcional, el compromiso prospectivo, la importancia del trabajo colectivo para el logro de objetivos y el reconocimiento laboral, asimismo los relacionados a las dimensiones de la gestión institucional.

Por otro lado, el Clima Institucional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización educativa.

Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto administrativo: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre personal administrativo, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados. El clima Institucional y laboral, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento. Hacer un estudio sobre clima organizacional, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

La importancia del estudio del clima institucional en la escuela, se basa en la comprobación de cómo éste influye en el comportamiento entre los docentes, personal administrativo y estudiantes a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Se ha constatado en la I.E. 40106 “José Santos Atahualpa”, debilidades en el área administrativa, pedagógica y en general de la organización. Es importante destacar las ásperas relaciones interpersonales entre los docentes y hacia los directivos, así como la desidia e indiferencia de un sector del personal respecto a las actividades programadas en el Plan de Trabajo.

Se ha recogido los testimonios de docentes, personal administrativo y padres de familia de dicha institución, los cuales han manifestado que la desorganización ha generado el incumplimiento efectivo de los objetivos institucionales, que la planificación y organización es realizado solo por un grupo y que los directivos no buscan la integración del colectivo, excluyéndolos en la toma de decisiones, así mismo los documentos de gestión, no son sometidos a la reflexión y al análisis de la realidad, son copiados año tras año, por consiguiente sin la participación de la comunidad educativa alejada de los cambios y desafíos que la educación actual aspira lograr.

De continuar así, la I.E. 40106 “José Santos Atahualpa” no responderá a las expectativas de los estudiantes, ni tampoco las del personal que allí labora.

Por ello, consideramos necesario hacer cambios en la gestión institucional, mirar la organización como un todo en la que cada integrante se sienta comprometido con la misión, los fines y en general con la función que cumple dentro de dicha institución.

Por lo expuesto, es necesario tener a la cabeza de esta Institución a un líder, que sea un eje de desarrollo, capaz de transformar y motivar a los trabajadores a cambiar sus mentes y sus actitudes, ampliar su visión y sus posibilidades para optimizar su rendimiento y aportar lo mejor de sí.

Es desde esta óptica que este trabajo de investigación surge, justamente, como una preocupación por contribuir a la reforma de la escuela, el cual implica transformar la gestión que desarrollan los directivos.

La investigación educativa muestra que el liderazgo del directivo, es uno de los factores de gran influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes.

EL PROBLEMA específico, materia de abordaje en este trabajo, esta formulado de la siguiente manera En la I.E. 40106 "José Santos Atahualpa" del distrito de Cerro Colorado, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa se observa un deficiente Clima Institucional, debido a la carencia de liderazgo transformacional del director y del personal, para resolver conflictos que se generan en la comunidad educativa, lo cual se manifiesta en la falta de asertividad y empatía, en la toma de decisiones, desconocimiento de estrategias de gestión y falta de compromiso institucional, lo que afecta al desarrollo de un adecuado clima institucional.

El OBJETO DE ESTUDIO: Es el proceso de adquisición de conocimientos para gerenciar con liderazgo transformacional en beneficio de un adecuado clima institucional de la I.E. 40106 "José Santos Atahualpa" del distrito de Cerro Colorado, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa.

El OBJETIVO Consiste en Diseñar y Proponer un Taller de Liderazgo Transformacional como estrategia para el éxito gerencial que contribuya a la mejora del clima institucional entre los agentes de la I.E. 40106 "José Santos Atahualpa", del distrito de Cerro Colorado, provincia y Región de Arequipa.

EL CAMPO DE ACCIÓN: de la investigación, se precisa en el Taller de liderazgo transformacional como estrategia para el éxito gerencial que contribuya a la mejora del clima institucional entre los agentes de la I.E. 40106 "José Santos Atahualpa".

LA HIPÓTESIS de investigación considera que: “**Si** se elabora y propone un taller de liderazgo transformacional para el éxito gerencial, basado en la teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman, la teoría de Leithwood, las inteligencias múltiples de Howard Gardner y la teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, **entonces** será posible mejorar el clima institucional entre los agentes de la I.E. 40106 "José Santos Atahualpa" del distrito de Cerro Colorado, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa.

El diseño de investigación empleado durante la etapa inicial como en el proceso de la investigación, es el **crítico propositivo**, porque la investigación es cuantitativo – cualitativo, es decir, que esta investigación busca causas y consecuencias del liderazgo transformacional para el éxito gerencial que contribuya a la mejora del clima institucional entre los agentes de la I.E. 40106 "José Santos Atahualpa", ya que tratamos de buscar datos estadísticos para identificar alternativas de solución al problema detectado.

La técnica utilizada para recolectar la información y datos, se ha aplicado la OBSERVACION Y ENCUESTA para obtener información, opiniones o pronunciamientos del personal que labora, estudiantes y padres de familia. Se utilizó en los distintos momentos de la investigación, inicialmente para la formulación del problema y fue de gran utilidad en la investigación.

La Medición, este proceso se realizó con el objeto de obtener información numérica de una cualidad del objeto, donde se comparó magnitudes medibles y conocidas; se utilizó, en el análisis de los resultados y en los instrumentos de medición.

Este trabajo, está estructurado en tres capítulos:

En el primer capítulo se aborda el análisis de la problemática de la carencia de liderazgo transformacional del director para resolver conflictos que se generan en la comunidad educativa; allí se hace mención a la ubicación contextual del problema, cómo surge el problema, cómo se manifiesta y qué características tiene; además se hace una descripción detallada de la metodología que se ha empleado en el proceso de investigación.

El segundo capítulo comprende el enfoque teórico se abordan cuatro temáticas fundamentales que se constituyen en los pilares de este trabajo: Teoría de Kenneth Leithwood de los enfoques transformacionales del liderazgo en la escuela, Teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman, Teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner y la teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer con la finalidad de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo, se pueden encontrar distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo.

El tercer capítulo comprende el análisis y la interpretación de los resultados de los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados en función a los cuadros estadísticos elaborados. Luego tenemos el Modelo teórico de la propuesta y la descripción del Taller de liderazgo transformacional como estrategia para el éxito gerencial y finalmente las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

1.1.CONTEXTUALIZACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL Y DE LA CARENCIA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR PARA RESOLVER CONFLICTOS QUE SE GENERAN EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

1.1.1. Contextualización del distrito de Cerro Colorado

El distrito de Cerro Colorado está situado al norte de la ciudad de Arequipa a 2,406 msnm, y cuenta con una superficie de 174.90 km². Después del distrito de Paucarpata es el segundo más grande de la Provincia de Arequipa.

Sus límites son los siguientes: **Al norte** limita con los terrenos colindantes con las faldas del Chachani. **Al este**, limita con la torrentera de Los Tucos, que lo separa del distrito de Cayma desde el puente Juan Pablo Segundo hasta las faldas del Chachani. **Al sur**, limita con los distritos de Yanahuara y Sachaca. **Al oeste**, limita con la torrentera de Añashuayco que lo separa de los poblados de La Cruz, de Buena Vista y de las Pampas de la Estrella. Actualmente los distritos de Yura y Cerro Colorado hacen esfuerzos de coordinación para establecer el límite entre ambos distritos en el sector del Cono Norte, que será definido por autodeterminación de la población involucrada.

Su topografía es accidentada y/o irregular; las partes llanas como La Libertad, Rio Seco Challapamapa, Semi Rural Pachacútec, zonas agrícolas y partes elevadas, pendientes (cerritos) como Cerro Viejo, Cerrito los Álvarez, La Montañita, Pachacútec Viejo entre otros; y estando al pie del tutelar Chachani.

Cerro Colorado tiene 128 centros poblados: Entre Pueblos Jóvenes, Pueblos Tradicionales, Urbanizaciones, Asociaciones Pro Viviendas, Asociaciones de Vivienda, Asociaciones de Parques Industriales. La población del distrito es aprox. 110.393 habitantes.

La protección y conservación del medio ambiente y de los recursos naturales es insuficiente.

Se nota un uso del suelo urbano inadecuado, por la emisión de sus aguas residuales emanadas de las Curtiembres, con un contenido de productos químicos tóxicos como son: el Cromo, Plomo y Fierro que afecta a la salud del hombre. Al contaminar la fertilidad natural de los suelos, Las Pollerías y los Camales en menor escala se propagan vectores y por ende la generación de focos infecciosos.

Festividades. Destacan: Una de las actividades culturales emblemáticas del distrito de Cerro Colorado es la “Pelea de Toros”. Esta actividad se remonta a la llegada de los españoles, cuando se estableció que la rivalidad entre propietarios de fundo se expresaría mediante peleas de toros en los corrales de los dueños, como forma de demostrar poderío. Los toros más destacados de todas las épocas fueron Menelik, Rayo Chachani, Candela, El Chivo, El Gran Chaparral, El Indio, Tarantini, El Oro Negro, El Carajo, El Invasor, etc. En el año 1980 siendo alcalde don José M. Díaz Núñez se construyó el Campo del Azufral, con capacidad para 10,000 personas, un recinto especialmente dedicado a las peleas de toros, ubicado en la quebrada de Tucos.

Las tradicionales peleas de gallos en el distrito se realizan como complemento de las festividades religiosas. Existen varios coliseos de gallos como son: “Virgen del Rosario” de Cerro Viejo, “Gitano” y “Los Compadres” de Alto Libertad, “La FISA “de Zamácola, ”Las Vegas” de Víctor A. Belaunde.

Fiesta de Cruz de Mayo (28 de mayo); Festividad del Patrón San José (19 de marzo); Festividad por el día de todos los santos (1º de noviembre).

1.1.2. Contextualización de la I. E. N° 40106

La Institución Educativa N°40106 Juan Santos Atahualpa, fue creada el 01 de abril de 1981 mediante R.D. 0073. En ese mismo año siendo presidente del PP.JJ. Agustín Ferro Mayhua del distrito de Cerro Colorado el Sr. Fabio Aviga Layme encontrándose como Director de la escuela primaria Mixta 40106 de José Santos Atahualpa.

El vertiginoso crecimiento de la cobertura de atención de esta Institución Educativa provocó que en el año 1981 la ex Región de educación por R.D. 0073 procediera a crear el centro educativo N 40106 que comienza la atención educativa con 4 secciones de nivel primario.

Es sobre la base de este Centro educativo que la Dirección, comunidad docente y padres de familia gestionaron su nominación como centro educativo 40106.

Para beneficio de la sociedad de este Centro poblado según R.D. 2377 con fecha 22 de marzo del 2013 se resuelve autorizar, a partir del 1 de marzo de ese año, la ampliación de servicio en forma progresiva, haciendo realidad esta meta propuesta en la gestión del Sr. Director Juan Alberto Gutiérrez Lazo de La Vega.

En la actualidad nuestra Institución Educativa funciona en el turno mañana, contando con 212 estudiantes matriculados en nivel primaria y secundaria y una APAFA que integra a 120 padres de familia.

Misión Institucional. Brindar un servicio educativo que constituya un instrumento indispensable para el desarrollo de la persona con valores humanos, a fin de fomentar la unidad nacional con ideales de paz, libertad y justicia social, teniendo como premisa la formación integral y permanente del educando en torno a cuatro aprendizajes: Aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a transformarse de acuerdo a los agentes de cambio y desarrollo social.

Visión Institucional. Ser una I.E. modelo con una infraestructura moderna, integrado por un Personal Comprometido en las diversas actividades formativas, con miras a convertirse en un paradigma pedagógico moderno, flexible y adecuado a las necesidades del sistema educativo; acorde con el pleno fomento de valores humanos y el ejercicio del vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología que promueva el desarrollo sostenido.

1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CLIMA INSTITUCIONAL Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40106 “JOSE SANTOS ATAHUALPA” - CERRO COLORADO

Antecedentes Internacionales:

Fernández (1992 citado en Rincón, 2005) cuyo estudio fue establecer la relación entre el estilo gerencial del personal y el clima institucional de directivo de las escuelas básicas de Altagracia de Orituco en Venezuela. Se consideró específicamente la necesidad de relacionar el estilo gerencial del personal directivo con el clima organizacional, teniendo en cuenta al personal docente y directivo como parte de la investigación y que para el logro de este propósito se realizó el trabajo de tres tipos de estilos gerenciales: autocrático, democrático y Laissez-Faire.

Los resultados de la investigación determinaron que el estilo gerencial que más predomina es el Laissez Faire y la comunicación existente es de tipo informal. Llegándose a la conclusión de que los directivos de estos centros no motivan al personal a participar.

Asimismo, Asencio (2007), realizó una investigación cuyo propósito fue establecer la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Simón Bolívar del Callao. La metodología empleada es descriptivo correlacional, utilizando como muestra de estudio a los docentes y alumnos. La principal conclusión a la que arribó el estudio es que si existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y desempeño docente. Se ha encontrado que las variables están significativamente relacionados, por cuanto los 8 diferentes grados de las relaciones entre personas permiten mejor desempeño docente en esta institución de educación superior, demostrando que en un ambiente hostil, con rompimiento de relaciones humanas, el personal se sentirá frustrado en sus aspiraciones y en su desempeño, existiendo en esta relación inversa una significatividad de nula o muy baja.

Rincón, (2005) en un estudio cuyo propósito fue establecer la relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas indica, entre sus conclusiones: Los datos relacionados al desempeño de los docentes permiten concluir que en la mayoría de las instituciones educativas del valle del Chumbao existe un bajo nivel del desempeño docente por cuanto está afectado por el estilo de liderazgo de los directores. El estudio permite concluir que el estilo de liderazgo adecuado del director que puede incrementar el desempeño de los docentes es el estilo democrático y situacional del director que motiva a los docentes y prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos.

Debido a los factores señalados el clima institucional es diferente, el mismo que conlleva al rompimiento de relaciones humanas entre sus miembros, debilitando la integración y una buena organización que les permite mejorar la calidad educativa. (p. 84-85).

Antecedentes nacionales:

Según LEÓN Amador (2013), nos presenta la investigación científica básica, correlacional causal no experimental, los factores de estudio son dos: Clima Organizacional y Estilo de liderazgo La población y muestra estuvo conformada por 27 entre docentes y personal administrativo de la I.E. N° 5170 “Perú Italia” de Puente Piedra – de la UGEL 04 de Comas. El diseño de la investigación es transeccional, correlacional, causal. Bi-variada, transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y consta de dos aspectos: relaciones intrapersonales, interpersonales, estilo gerencial e inteligencia emocional, por otro lado, liderazgo del director, liderazgo transformacional, gestión pedagógica del director, comunicación y trabajo en la comunidad que se aplicó a las 27 personas de la muestra. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013. Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigadas al aplicar la formula Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,912 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy alta, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia.

Esta investigación tiene cierta relación con nuestro trabajo, porque aborda los temas relevantes de: Clima Institucional y liderazgo.

De otro lado tenemos la investigación de: DEL RIO Jeny (2013) quien se propuso **Identificar** la percepción del Clima Organizacional en trabajadores de un Hospital General de Ica. Aplicando Material y Método: Estudio descriptivo transversal, que incluyó 7 grupos ocupacionales. Se incluyó a 178 trabajadores del hospital, seleccionados mediante muestreo aleatorio proporcional a grupos ocupacionales. El instrumento fue un cuestionario con 55 preguntas a través de las cuales se valoró el Potencial humano, Diseño organizacional y Cultura organizacional, con sus 11 dimensiones. Se calificó según puntuación como clima no saludable de 55 a 128, clima por mejorar de 129 a 202, y clima saludable de 203 a 275. En su trabajo de investigación obtuvo los siguientes resultados: El clima organizacional percibido por los trabajadores del Hospital tuvo un puntaje promedio de 164 es decir un clima por mejorar. El 12.9% de trabajadores percibió un clima saludable. De las 11 dimensiones estudiadas, el clima que se percibió fue por mejorar, excepto en identidad, dimensión en la cual se tuvo, en promedio, un clima saludable. Sin embargo, la identidad según grupos ocupacionales, tuvo un clima por mejorar en el grupo de enfermeras, técnicos, otros profesionales y artesanos. Finalmente, la autora ha llegado a las siguientes conclusiones: Este estudio claramente indica que es necesario mejorar el clima organizacional de la institución, aplicando un plan de intervención con proyectos de mejora del entorno organizacional. Este trabajo de investigación también se relaciona, en el sentido de que se debe mejorar siempre el Clima Institucional y otros lo llaman Clima organizacional, que viene a ser conceptos muy similares.

A nivel local, el **Clima Institucional**: Es el ambiente generado en una institución educativa 40106 “José Santos Atahualpa” ubicado en el distrito de Cerro Colorado de la provincia de Arequipa, a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, docente, alumno (a) y, padre de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento adecuado, para un funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

La organización educativa es un sistema que juega un doble papel: reformador y conservador. La educación y el centro, según la perspectiva y filosofía que adopte, pueden generar un proceso innovador y transformador de la sociedad si se presenta dentro de un contexto abierto y flexible. En las actividades pedagógicas e institucionales, la gestión educativa tiene un rol importante. Los directores asumen la responsabilidad por el éxito o fracaso de la institución educativa pública o privada. El evidentemente cumplirá con la participación plena y positiva de todos los miembros de la comunidad educativa, entre ellos el docente.

La relación existente en los docentes y entre ellos mismos y con su director es percibido dentro de lo que se llama el clima laboral, CORNELL (1955) afirma:

“(…) una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros”.

De acuerdo a lo anterior son las percepciones las que definen el clima y solo a partir de esas percepciones se puede conocer y determinar las características del mismo.

Álvarez (1993) define el clima institucional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, señala como condicionantes del clima:

- a) la infraestructura de la planta física,
- b) toma de decisiones de los miembros de la institución,
- c) metas académicas,
- d) liderazgo,
- e) control centralizado de la organizacional

Ahora bien, la situación del desempeño docente y su impacto en las instituciones educativas continúa siendo tema polémico. Muchos autores se preocupan por presentar alternativas para orientar la gestión docente, su evaluación, y su contribución para minimizar la incertidumbre y desmoralización que se percibe a nivel de muchas instituciones educativas. Díaz (2002), Caligiore y Díaz (2003).

Para el presente estudio sobre la influencia del Clima Institucional en la gestión de la Institución Educativa 40106 “José Santos Atahualpa” ubicado en el distrito de Cerro Colorado de la provincia de Arequipa.

La razón es que en dicha institución se vienen generando situaciones que, de alguna manera, pareciera que se está produciendo malestar a integrantes y la comunidad en general, manifestado por:

- Inconformidad de los docentes por falta de liderazgo del personal directivo.

- Conformismo y falta de identidad con la institución en los docentes y alumnos.
- Incumplimiento de las normas de orden y disciplina.

Las inadecuadas políticas de gestión que afectan el clima organizacional, urge encontrar soluciones a dicho problema, porque condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional, conocerlo significará promover la participación y potenciación del recurso humano de la institución, estableciendo acciones de mejora, para disminuir conflictos, que permitirán crear un ambiente favorable, elevando el rendimiento laboral.

Sandoval (2001), sostiene que: Si el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa (p.34).

Según estas definiciones, se puede mencionar, que el clima institucional es un concepto amplio que abarca la forma en que los actores ven la realidad y la interpretación que hacen de ella, es de suma importancia para la organización. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de su institución. De ahí que el clima institucional refleje la interacción entre características personales e institucionales.

1.2.1. PROCESO HISTÓRICO

En la **PRE HISTORIA** El hombre desde su formación, urgido por la necesidad de supervivencia en su interacción con la naturaleza, y la necesidad de conocer y transformar la misma mediante el trabajo, requiere de la agrupación de personas y de la cooperación entre las mismas; de ahí la necesidad de destinar quienes se encargarían de desarrollar determinadas actividades, y se produce la división natural del trabajo.

En la comunidad primitiva la distribución del trabajo a desarrollar por sus miembros, se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas, los hombres para sobrevivir tenían que agruparse según el gen, patria y tribu y el joven más fuerte era el mejor cazador, el jefe de la tribu; el consejero, el brujo, era el más viejo. En este período se ubica el primer momento de la actividad de liderazgo, el cual presenta un carácter natural espontáneo.

En la **ÉPOCA ANTIGUA**, en el lejano Oriente: la India, China, Egipto y Babilonia y otro en la antigua Grecia. Los historiadores reconocen los aportes dado por los filósofos de la antigua Grecia al pensamiento, dentro de ellos se puede mencionar a Aristóteles, ya en su Política, decía que "desde la hora de su nacimiento algunos están designados para la sumisión y otros para mandar", a Sócrates y en especial a Platón. Al respecto Heibreder, E. (1971) plantea: "Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad.

Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón.” Sobre esto mismo el filósofo Miguel Trifonovich Iovchuk (1979) plantea “En la doctrina sobre la división del trabajo en categorías dentro del Estado perfecto, Platón se guía por su clasificación de las partes del alma. La parte racional debe corresponder a la categoría de los gobernantes filósofos, la parte afectiva, a la categoría de los guerreros, educados dentro de la disciplina necesaria para defender el Estado de los levantamientos populares internos y de las agresiones externas, a la parte de los apetitos corresponde la categoría de los artesanos, entrenados para el cumplimiento perfecto de su oficio.”

La Edad Media El rasgo característico del feudalismo es la naturaleza de la autoridad que delegaba el rey, quien investía a su vasallo como autoridad revocable a voluntad. En donde los vasallos dependían poco del rey y sólo los controlaba por el juramento de lealtad, por lo que en muchos casos esta obligación descansaba más bien en el honor personal que en el recíproco interés, por lo que las personas situadas en la base de la pirámide feudal dependían de su señor inmediato pero esta dependencia no se daba en gradaciones hasta la cima. A mediados del siglo XV, llegó la abolición del feudalismo y la consecución de la libertad por parte de los siervos, así mismo el nacimiento de distintos métodos de administración agrícola y nuevos sistemas de manufactura de bienes, producto del crecimiento de las ciudades y la creciente demanda de bienes que los castillos agrícolas no podían abastecer.

A medida que los negocios crecían, algunos artesanos empezaron a contratar ayudantes, desarrollando el sistema de oficios, una organización estructurada donde en la parte superior, se encontraba el maestro de oficios – plenamente capacitados y propietarios de la(s) tienda(s) –, en una escala menor los jornaleros – plenamente capacitados y empleados de otros – y por último los aprendices – se ejercitaban para ser jornaleros –. A fines del siglo XV, se presentó el declive de las guildas (Corporación de comerciantes), forma habitual de asociación durante la Edad Media, lo cual generó el sistema de industria casera de mayor tamaño que el artesanado y con mayor cobertura. Éste se caracterizó por la entrega de materia prima en la casa del trabajador, donde con los miembros de su familia transformaban la materia prima en productos intermedios o finales. Fue así, como en el siglo XVII el sistema fabril empezó a adquirir forma con la inversión en fábricas y equipos por parte de los mercaderes, que deseaban una producción centralizada en predios especializados, donde todos los recursos pudieran ser controlados a diferencia de los anteriores ubicados en muchas casas. De la mano de la consolidación de la relación maestro aprendiz, se fue dando en Europa Occidental en el siglo XVI un cambio en el manejo de la espiritualidad de los individuos por parte de un grupo de teólogos y clérigos, entre ellos Martín Lutero quien con visión de futuro inauguró la doctrina teológica y cultural denominada luteranismo e influyó en las demás tradiciones protestantes, es decir, en el conjunto de iglesias cristianas y doctrinas que se identifican con la teología desarrollada por el protestantismo.

En la actualidad se dice que las condiciones materiales y la ética protestante ocasionaron la revolución industrial y el desarrollo del capitalismo, lo que trajo también constantes descubrimientos tecnológicos que presionaron los cambios en los líderes organizacionales.

El **Renacimiento** Maquiavelo no tenía ninguna duda sobre qué era liderar. Para él, desde la perspectiva del siglo XVI, ser un buen líder significaba tener astucia, ser pragmático, poseer inteligencia, tener encanto personal y ser despiadado. Si en el texto del Príncipe, la palabra príncipe es sustituida por líder, tendremos un buen libro sobre liderazgo (según Maquiavelo). Desde entonces hasta ahora se han ido sucediendo numerosas reflexiones en torno al tema del liderazgo. Curiosamente, el primer grupo de reflexiones acerca del tema del liderazgo entroncan con la esfera política y es posteriormente cuando el eje de la reflexión se traslada al campo de las organizaciones. Cada una de las teorías históricas fija su atención en aspectos diferentes sobre el liderazgo y el comportamiento de los líderes y por ello pueden considerarse todas ellas, de alguna manera, complementarias.

Con la reflexión de Maquiavelo se abre una primera teoría sobre el liderazgo cuya vigencia abarca el período de 1840 hasta 1940 aproximadamente, en un primer momento, aunque vuelva a tener cierto predicamento en los últimos años. El pensamiento de Maquiavelo era profundamente negativo. Él pensaba que las personas sólo se movían por intereses individuales, y por ello los líderes sólo buscaban su propio beneficio. Maquiavelo propone un líder adaptativo. Maquiavelo dice cambiar según soplen los vientos. Promueve la comprensión de la política como el arte de lo posible.

El pensamiento de Maquiavelo sienta tímidamente las primeras bases de la teoría del liderazgo basado en las capacidades o características inherentes de las personas líderes.

En la **Actualidad**, el liderazgo es fundamental para la consecución de los objetivos, metas y relaciones laborales. En esta dinámica, el responsable de dirigir una organización, en cualquiera de los niveles estructurales tendrá que necesariamente ser un líder, éste tendrá que señalar el qué, el dónde, el cuándo y el cómo para cumplir las necesidades y los objetivos que se esperan de él en las situaciones de relación laboral, las condiciones actuales de la organización y de la vida de nuestro país.

1.2.1. EL LIDERAZGO EN EL PERÚ

En el PERÚ la educación en el siglo XX, ha experimentado tres procesos de reforma educativa. La reforma civilista de 1920 que se impulsó bajo el patrocinado de Manuel Vicente Villarán, la reforma educativa del gobierno del General Juan Velasco Alvarado en 1972 y la reforma bajo el signo neoliberal del gobierno de Alberto Fujimori 1990.

Durante largos años, la educación en el Perú tuvo un enfoque curricular tradicional, la programación se basaba en objetivos y contenidos conceptuales, el gran protagonista del proceso educativo era el maestro, los estudiantes eran entes pasivos y receptores del aprendizaje: “El maestro enseña, el estudiante aprende”, la metodología fue vertical, no se propició el trabajo en equipo, como consecuencia la creatividad no tuvo campo para su aparición, solo pequeños destellos.

En el gobierno de Alberto Fujimori surge en 1993 el modelo curricular basado por competencias con la propuesta en marcha del proyecto de articulación dando privilegio el desarrollo de capacidades, habilidades, destrezas y actitudes.

Esta década enfatizó la búsqueda de la calidad educativa a partir de la capacitación profesores y directores de las escuelas de nivel primario, por medio del Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD) y el Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa (PLANGED).

El aspecto central de estos procesos de capacitación fue preparar a los docentes para un **cambio de paradigmas pedagógicos**, que deje atrás la práctica de educación tradicional, que privilegiaba aprendizajes memorísticos y sin sentido para los estudiantes y promueva una educación regida por un nuevo enfoque pedagógico.

Pero estos cambios educativos dados en este gobierno no dieron frutos, y esto se refleja en la Evaluación PISA, un programa de evaluación educativa organizado por un Consorcio de Instituciones de prestigio internacional encabezadas por la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), que evaluó el rendimiento educativo en áreas de Comunicación Integral y Lógico Matemática en el 2003 y en la cual fueron evaluados también estudiantes peruanos. Los resultados fueron bastante desfavorables y reflejaron el bajo nivel de calidad de los aprendizajes.

Ante esta situación en el año 2003 el presidente Alejandro Toledo declara a la educación en emergencia (MED 2004), señalando como medida el Programa Nacional de Emergencia el mismo que se puso en marcha el año 2004, planteándose una serie de objetivos entre los que mencionamos los siguientes: priorización de los procesos de aprendizaje - enseñanza relacionados con la comprensión de lectura , **producción de textos** y el pensamiento lógico matemático, a fin de elevar su nivel; reorientando los programas de capacitación docente hacia el mejoramiento del aprendizaje de la matemática y del área de comunicación, así como la vivencia y prácticas en la que se desarrollen valores. Los resultados que se obtuvieron de la Emergencia Educativa fueron más que desalentadores:

- Los estudiantes no aprenden, ni siquiera las habilidades básicas como para desenvolverse socialmente y esto afecta nuestro potencial como país.
- Falta de acceso a una educación de calidad en las zonas más desfavorecidas y marginadas.
- Se continuaba formando personas pasivas, desconocedoras de sus derechos y deberes ciudadanos, con poca capacidad de reflexión sobre su realidad e historia, y de pensamiento crítico frente a ideas violentistas.

Aspectos fundamentales para el desarrollo del país que sin embargo seguían encasillados.

El gobierno que ascendió al mando crea mediante Resolución Suprema N° 001 – 2007 – ED el Diseño Curricular Nacional (Dr. Alan García Pérez). Éste contiene los aprendizajes que deben desarrollar los estudiantes en los niveles inicial, primaria y secundaria, en cualquier ámbito del país, a fin de asegurar la calidad educativa y equidad.

Al mismo tiempo considera la diversidad humana, cultural y lingüística, expresada en el enfoque intercultural que lo caracteriza y que se manifiesta en las competencias consideradas en los tres niveles educativos y en las diferentes áreas curriculares.

El Diseño Curricular Nacional, producto de la articulación y reajuste de los currículos vigentes al 2015 en los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria señala los “Propósitos de la Educación Básica Regular al 2021” que las Instituciones Educativas a nivel nacional deben garantizar en resultados concretos a la sociedad. Específicamente el Principio 10 señala el desarrollo de la creatividad, innovación, apreciación y expresión a través de las artes, las humanidades y las ciencias.

El 26 de marzo de 2015, se ha publicado en el Diario Oficial El Peruano, la Resolución Ministerial N° 199-2015-MINEDU, mediante la que se modifica parcialmente el Diseño Curricular Nacional 2015 de la Educación Básica Regular. Un documento muy importante en el Sistema Educativo.

En realidad, lo que han hecho es aprobar oficialmente las competencias que ya estaban en las Rutas 2015, donde se precisa de manera clara las competencias a lograr en los estudiantes y la viabilidad de su aplicación en el plan de estudios.

Actualmente, el Ministerio de Educación se encuentra en un proceso de ajuste al Currículo Nacional. Para ello, ha recogido los estudios y consultas realizadas entre el 2012 y el 2014, así como las reuniones especializadas, consultas focalizadas con diversos actores y la consulta nacional organizada por el Consejo Nacional de Educación en el año 2015.

1.3. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40106 “JOSE SANTOS ATAHUALPA”- CERRO COLORADO

El trabajo gerencial realizado por el Director de la Institución Educativa 40106 “José Santos Atahualpa” ubicado en el distrito de Cerro Colorado de la provincia de Arequipa, no es ajena a situaciones que permiten debilitar a diario el clima institucional entre los diferentes estamentos de la comunidad Educativa, los cuales son notorios en los siguientes aspectos:

- Decisiones verticales en función de grupos allegados al directivo.
- No acepta sugerencias de docentes, padres de familia.
- Preparación deficiente en gestión educativa y organizacional.
- Desinterés por asistir a jornadas programadas por UGEL
- Centralismo en sus funciones.

Estos aspectos intervienen directamente en las relaciones interpersonales, los cuales se evidencian en la falta de identidad institucional, desmotivación por el progreso de la I.E., por parte de los docentes, estudiantes y Padres de Familia, es decir, que esta actitud repercute en las metas organizacionales de calidad.

Consideramos que la calidad de gerenciar con liderazgo transformacional es una tarea en equipo, para lograr que con el recurso humano con quienes se trabaja, en forma colectiva logre internalizar las tareas, los objetivos, las estrategias, visión común de las cosas, y una actitud colectiva estrictamente favorable para impulsar el proceso que se quiere seguir, donde no hay ninguna concesión ni a la burocracia ni a la mediocridad, todos trabajan con entusiasmo convencidos de lo que están haciendo, no olvidemos un buen equilibrio emocional de la gente garantiza altos niveles de rendimiento.

Esta realidad es la que nos motiva a elaborar y proponer un taller de liderazgo transformacional para el éxito gerencial que contribuya a la mejora del clima institucional entre los agentes de la I.E. 40106 "José Santos Atahualpa".

Es importante resaltar que el grado de relación entre el liderazgo gerencial y un buen clima institucional, agradable, positivo; permite desarrollar nuestros objetivos estratégicos.

1.3.1. Características de nuestros estudiantes

- **Procedencia:** Los alumnos provienen de diferentes lugares cercanos a Cerro Colorado como son: Fátima, Semi rural Pachacútec, Mariscal Castilla, José Santos Atahualpa
- **Situación Económica:** La mayoría de alumnos tienen una baja situación económica, muchos de ellos provienen de Casa Hogar.
- **Situación Familiar:** Los alumnos del nivel secundario en especial trabajan y ayudan de esta forma a la manutención de sus familias.
- **Idioma:** Hablan el castellano, con ciertas muletillas.
- **Salud:** Es estable, a pesar de los difíciles momentos económicos que viven. Comúnmente sufren de resfríos y cólicos.
- **Distancias de sus viviendas a la Institución Educativa:** Las distancias de los diferentes lugares de procedencia señalados líneas arriba son relativas, algunos caminan entre 30 y 40 minutos para llegar a la I. E.
- **Actividades fuera de la escuela:** Los varones trabajan como ayudantes o cobradores de micros Combi, se dedican al comercio ambulatorio y al trabajo agrícola.
- **Práctica de valores:** Los valores que más practican y que se observa a diario son: el respeto, la honestidad y la solidaridad.

En el aspecto social:

- Tienen una arraigada identidad social y cultural.
- Se integran poco con la comunidad para ver su problemática y necesidades.
- Están exigiendo el respeto de sus derechos respetando el de los demás.
- Pocos colaboradores en las actividades que realiza la institución educativa.
- Se interrelacionan muy fácilmente entre compañeros.

En el aspecto emocional:

- Adoptan una escala de valores que orienta una conducta ética.
- Poca autonomía en la toma de decisiones.
- No comprende los cambios que experimentan en su desarrollo biológico y psicológico.

1.4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.**1.4.1 TIPO DE INVESTIGACION**

El presente trabajo corresponde al enfoque crítico - propositivo

1.4.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es de carácter propositivo que lleva la siguiente simbología:

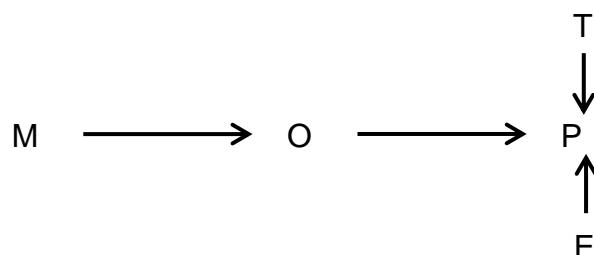
M = muestra

P = propuesta

O = objeto

T = Teorías que fundamentan la propuesta de investigación.

E = Estímulo “Taller de Liderazgo Transformacional”



1.4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

1.4.3.1 Población

Se ha tomado como población la Institución Educativa 40106 "José Santos Atahualpa" del nivel Primario y secundario ubicado en el distrito de Cerro Colorado de la provincia de Arequipa, de la siguiente manera:

Cuadro Nº 1: Institución Educativa 40106

NIVEL	DIRECTIVOS	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES	TOTAL
Primaria	01	06	03	80	131	221
Secundaria	-	08	-	40	81	129
TOTAL	01	15	03	120	212	350

FUENTE: I.E. 40106

Como podemos apreciar la población está constituida por el personal docente, directivo, administrativo, padres de familia y estudiantes de los niveles de Primaria y Secundaria, asciende a un total de 350 personas.

1.4.3.2. Muestra

La muestra con la cual se trabajará será de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro N° 2: Institución Educativa 40106

NIVEL	DIRECTIVOS	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS	PADRES DE FAMILIA	TOTAL
Primaria	-	06	-	-	06
Secundaria	01	08	03	42	54
Total	01	14	03	42	60

FUENTE: I.E. 40106

Estamos considerando una muestra de 70 personas para la ejecución de la investigación, el cual consta del total de los docentes, directivos, administrativos y padres de familia del nivel secundaria.

Solo hemos considerado la muestra de los estudiantes de cuarto de secundaria.

1.4.4. MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

1.4.4.1 Técnicas

La técnica utilizada para recolectar la información y datos, se aplicará la OBSERVACION Y ENCUESTA para obtener información, opiniones o pronunciamientos del personal que labora, estudiantes y padres de familia de la I.E. 40106 “José Santos Atahualpa” del distrito de Cerro Colorado.

1.4.4.2 Instrumentos

Para la presente investigación se aplicará la ficha de observación y el cuestionario, con el fin de recolectar datos sobre las variables planteadas y de esta manera identificar el nivel de liderazgo transformacional frente al clima institucional.

1.4.5. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

1.4.5.1 Métodos

Se ha considerado por conveniente utilizar el método crítico propositiva, porque la investigación es cuantitativo – cualitativo, es decir, que esta investigación busca causas y consecuencias del liderazgo transformacional para el éxito gerencial que contribuya a la mejora del clima institucional entre los agentes de la I.E. 40106 "José Santos Atahualpa", ya que tratamos de buscar datos estadísticos para identificar alternativas de solución al problema detectado.

1.4.5.2 Procedimientos

El procedimiento seguido en el presente trabajo de investigación es el siguiente:

- Seleccionar el nombre del problema; elección del tema: Taller de liderazgo transformacional como estrategia para el éxito gerencial que contribuya a la mejora del clima institucional entre los agentes de la I.E. 40106 "José Santos Atahualpa".
- Clasificación y formulación de las técnicas e instrumentos a utilizar.
- Formulación de la encuesta y observación.
- Aplicación del cuestionario y ficha de observación a la comunidad educativa.
- Análisis y procesamiento de los datos

- Tabulación de los resultados estadísticos de la encuesta y observación aplicada.
- Interpretación de los resultados de cada uno de los datos estadísticos.
- Verificación de la hipótesis.

1.4.6. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS.

Para la interpretación y análisis de los cuadros que se refieren al cuestionario y ficha de observación aplicados a la comunidad educativa, se realizará mediante un análisis estadístico, es decir la descripción objetiva de los cuadros y un análisis explicativo que consiste en la comparación de los datos.

CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICAS Y CONCEPTUALES RESPECTO AL CLIMA INSTITUCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

CAPITULO II

REFERENCIAS TEÓRICAS Y CONCEPTUALES RESPECTO AL CLIMA INSTITUCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

2.1. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

2.1.1. ANTECEDENTES

Con respecto a nuestra problemática y objeto de estudio, la investigadora encontró los siguientes antecedentes de tipo internacional que nos ayudan a vislumbrar situaciones contextuales similares a la Institución Educativa, por ello tenemos:

Caligiore (2005) realizó una investigación con el propósito de diagnosticar el clima organizacional y el desempeño docente. La investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, siendo descriptiva y de campo. A la muestra de 86 docentes, obtenida por muestreo estratificado simple, se le aplicó una encuesta. Los resultados reflejan que el puntaje de la valoración global del clima fue de 2.96 en un rango del 1 al 5, ubicándose esto en la categoría en desacuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad por ser mecánica e ineficiente. No hubo diferencias significativas entre Medicina y Enfermería referente a la variable desempeño docente, aunque sí con Nutrición, lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales. El estudio concluye sobre la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones. Nieves (1997), realizó una investigación cuyo propósito fue establecer la relación existente entre el desempeño docente y el clima organizacional en una institución educativa pública del Estado Aragua. Se seleccionó una muestra de 30 docentes y 60 alumnos del segundo año.

El tipo de investigación fue no experimental, descriptiva-correlacional. Se aplicó el cuestionario de clima organizacional de Litwin. Los resultados en general indican que existe una relación baja positiva y no significativa entre las variables estudiadas de acuerdo a la opinión emitida por 10 docentes y alumnos. En función de los resultados, se emitió las recomendaciones pertinentes.

Silva (2011) realizó una investigación que tuvo como propósito examinar las características del clima institucional, a partir del rol de los docentes y de las experiencias de aprendizajes de los estudiantes como un factor determinante en la educación. La muestra fueron los miembros del colegio Sara Serrano del cantón Huaquillas de la Provincia de el Oro. Se utilizó una encuesta de diez preguntas, distribuidas específicamente bajo tres parámetros: el ámbito de la gerencia, el ámbito curricular y el ámbito de liderazgo dentro del clima institucional. El estudio concluye que como característica del Colegio Sara Serrano de Maridueña se ha podido constatar a través del estudio de las encuestas realizadas a los diferentes actores y la observación directa, que cada quien trabaja aisladamente y fuera del contexto real.

Según Núñez (2006) realiza una investigación que tuvo como objetivo conocer cómo se relacionan el clima institucional y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas bolivarianas de las regiones de Puno y Cusco. La metodología empleada fue de tipo descriptivo correlacional. Se aplicó el instrumento de clima institucional elaborado por Palma (2004) a una muestra de docentes de dichas instituciones.

Las conclusiones muestran 3 regiones de comportamientos de sus trabajadores; un grupo, de 40% promedio identificados y comprometidos con la mejora continua de su institución, otro 27% promedio de indiferentes y 23 % de opositores, este panorama es un indicador que debe llamar la atención de los directivos y trabajadores de base, para realizar reajustes y contar con un plan de mejora del clima institucional.

Respecto al tema de liderazgo, tenemos: Historiadores, científicos políticos y sociólogos hace tiempo reconocieron el liderazgo que está detrás del refuerzo contingente. El examen de Weber (1924/1947) sobre el carisma personifica tal estudio. Sin embargo, tanto la sicología como la economía apoyan al refuerzo contingente como el concepto subyacente para el estudio del liderazgo. El liderazgo fue una relación de intercambio para ellos (Homans 1950). La investigación ejemplificada por Podsakoff y Schriesheim (1985) así como mucha de la investigación con el modelo FRL (Bass y Avolio) que será descrita acá, indica que la recompensa contingente es razonablemente efectiva bajo casi cualquier circunstancia; la dirección activa por excepción (liderazgo correctivo por falla de cumplimiento del seguidor) tiene efectos más variados; la dirección pasiva por excepción (si no está roto, no lo arregles) está contraindicada como modo efectivo de liderazgo. Como sugiere Levisnson (1980) si limitas el liderazgo a recompensas con zanahorias si se logran las metas o castigos con un palo si se falla, el seguidor continuará sintiéndose como un asno. El liderazgo debe también apuntar al sentido de bienestar del seguidor a fin de comprometerlo verdaderamente en el esfuerzo que debe hacerse. Esto es lo que el Líder Transformacional añade al intercambio transaccional. Shamir (1991) desarrolló una teoría que explica este efecto.

Los líderes transformacionales motivan a otros a hacer más de lo esperado incluso más allá de lo que se creía posible. Establecen expectativas más retadoras y alcanzan desempeños superiores.

El Líder Transformacional es una expansión del liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional enfatiza la transacción o intercambio que tiene lugar entre líderes, colegas y seguidores. Este intercambio está basado en el acuerdo del líder con los demás sobre lo que se requiere hacer, especificando las condiciones y recompensas que recibirán si completan los requerimientos.

2.1.2. TEORÍA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE KENNETH LEITHWOOD.

Nos habla de los enfoques transformacionales del liderazgo en la escuela, los cuales son especialmente apropiados para los desafíos a los que se enfrentan las escuelas en la actualidad y a los que deberán enfrentarse en los años que quedan de década: estos enfoques deberían ser muy recomendados a los administradores escolares para ocupar un lugar más prominente en las experiencias de preparación para los que aspiran a ocupar puestos de liderazgo formal en la escuela.

Asimismo, implica el enjuiciamiento crítico de las teorías relacionadas directamente con el problema de estudio, de manera que, a partir de los elementos rescatables en opinión del investigador, se pueda elaborar una perspectiva conceptual adecuada a los requerimientos del problema. (Kenneth Leithwood, liderazgo para la reestructuración de las escuelas).

Si realizamos una mirada introspectiva a nuestro trabajo pedagógico, es un ejercicio que siempre resulta completo. Ya es difícil el conocimiento de los mecanismos que afectan e influyen en la percepción y elaboración de juicios sobre las personas, por lo que la mirada sobre sí mismo tiene necesariamente las mismas variables y otras más.

El comportamiento organizacional nos habla, por ejemplo, del “sesgo de auto-beneficio” Según (Robbins, 1996, p.136) en la percepción de las personas y generación de juicios respecto de nuestro propio comportamiento y lo define como la tendencia de los individuos de atribuir sus éxitos a factores internos, como la habilidad o el esfuerzo, mientras que los malos resultados se atribuyen a factores externos. Si a esto agregamos los aportes de Humberto Maturana respecto del conocer y el observar como una actividad que es siempre a partir de nosotros mismos (Maturana, 2004 p.37), debemos asumir que la autopercepción es un ejercicio permanentemente incompleto, dado que cualquier modificación que se produzca en nuestro observar generará, a su vez, un cambio en el entorno, dada la relación estructural entre las partes (Carneiro, 2013 p.7).

El liderazgo pedagógico es actualmente objeto de una atención sin precedentes. La agenda de la reforma educativa, en su permanente evolución, parece haber captado que el rol del liderazgo es en sí mismo una importante meta para la reforma y, simultáneamente, un vehículo para que otras cosas sucedan.

En ese contexto, es importante remitirnos nuevamente a un cuerpo teórico confiable y bien fundado en busca de información y orientación sobre este fenómeno. El conocimiento sobre el liderazgo pedagógico, proviene de diferentes fuentes, como son la experiencia, los análisis filosóficos, conceptuales y críticos, y la investigación empírica.

A través de esta teoría el autor intenta presentar una amplia agenda cuyo objetivo es ayudar a reforzar la amplitud, calidad y claridad de las fuentes de conocimiento más recientes sobre liderazgo basadas en investigaciones empíricas. En este trabajo teórico se establecen las bases para la investigación propuesta, revisando diferentes afirmaciones sobre el liderazgo pedagógico, basadas y fundadas en la investigación.

Nuestro punto de partida es preguntarnos ¿Qué sabemos sobre liderazgo pedagógico hasta ahora? ¿Qué interpretaciones y resultados empíricos pueden considerarse como un conocimiento sólido, aplicable en diferentes contextos?

Se formulan estas interrogantes a un nivel bastante general de abstracción, desarrollando conclusiones que brindan un retrato amplio, pero no muy detallado del liderazgo.

Kenneth Leithwood, propone en su teoría: Cuatro afirmaciones fundamentales sobre el liderazgo Pedagógico. En este trabajo de investigación presentaremos el complejo cuerpo de investigación existente sobre el liderazgo pedagógico, como un debate en torno a cuatro afirmaciones. En los planteamientos que siguen, nuestro propósito es mostrar que el liderazgo pedagógico “exitoso” se refiere a orientaciones y prácticas que han demostrado tener un impacto positivo sobre el aprendizaje escolar, ya sea directa o indirectamente, a través de las condiciones escolares o las acciones de terceros.

1.- El liderazgo pedagógico, contribuye de manera importante al mejoramiento del clima Institucional y el aprendizaje escolar.

En la larga búsqueda para identificar influencias intervinientes sobre el aprendizaje estudiantil y el clima institucional, no ha sido tarea fácil analizar las contribuciones de los factores relacionados con la actividad de las Instituciones Educativas, por ejemplo, los antecedentes familiares de los alumnos y otras variables contextuales. Estos elementos no son independientes entre sí y los diferentes enfoques metodológicos sobre mediciones y análisis pueden influir sobre el peso relativo de sus efectos. Sin embargo, en muchos estudios, las características de los alumnos aparecen, de manera persistente, teniendo los más poderosos efectos sobre los logros escolares (Coleman 1966; Jencks et al, 1972; van de Grift y Houtveen, 1999).

Y son, por cierto, los factores más susceptibles de cambiar y mejorar por parte de los educadores. Algunos estudios han demostrado que las escuelas pueden reducir de manera significativa los efectos que las condiciones de origen de los alumnos tienen sobre los aprendizajes (por ejemplo, Knapp y Associates, 1995).

Entre las influencias directas de la escuela, las prácticas en aula son muy relevantes. Los estudiantes tienden a aprender más cuando sus profesores tienen sólidas calificaciones formales y cuando utilizan técnicas apropiadas y de calidad, así como un currículo bien diseñado (Brophy y Good, 1986; Monk, 1994; Wang, Haertel, y Walberg, 1992).

Los líderes pedagógicos, también tienen un efecto sobre el clima institucional y el aprendizaje de los estudiantes, pero su incidencia es, a nuestro juicio, más bien indirecta (Hollinger Heck, 1996a).

2.- El liderazgo pedagógico, en las escuelas es ejercido en primer lugar por los directores y los profesores, y puede ser distribuido a otros.

Liderazgo directivo y liderazgo docente, la mayor parte de la investigación sobre liderazgo pedagógico se centra en el liderazgo ejercido por los administrativos y los profesores y ha documentado una amplia gama de responsabilidades, estilos y funciones de liderazgo. Una reseña reciente (Leithwood y Duke, 1999) describió veinte diferentes formas de liderazgo directivo que los autores clasificaron en seis enfoques genéricos de liderazgo: pedagógicos, transformacionales, morales, participativos, administrativos y contingentes.

El liderazgo directivo y de los profesores puede ser incluso más variado en formas y funciones. Se espera de parte de los directivos y profesores que asuman roles formales de liderazgo que desempeñen funciones como representar a la escuela en la toma de decisiones a nivel de distrito (Fullan, 1991); que lideren sub unidades escolares (Cooper, 1993); que estimulen el crecimiento profesional de sus colegas (Wasley, 1991); que defiendan la labor desarrollada por los profesores (Bascia, 1997); y que mejoren los procesos de toma de decisiones dentro de la escuela (Malen, Ogawa, y Kranz, 1990).

3.- Un conjunto de prácticas básicas de liderazgo pedagógico, es valioso en prácticamente todos los contextos.

La evidencia proveniente de diferentes tipos de Instituciones Educativas, confirma la idea de que algunas prácticas de liderazgo son valiosas en casi todos los contextos (Day et al, 2000; Leithwood, Jantzi, y Steinbach, 1999; Southworth, 1998). Estas prácticas deben considerarse como un componente necesario —pero no suficiente— del repertorio de un líder exitoso. Describir las acciones comunes de los líderes exitosos en la mayoría de los contextos es más fácil de lo que uno podría imaginar, porque muchos estudios cuantitativos de gran escala han identificado un conjunto relativamente estable de hallazgos. Esta evidencia, proveniente de contextos escolares y no escolares, apunta a tres categorías generales de liderazgo que pueden contribuir al éxito. Hollinger y Heck (1999) llaman a estas categorías “propósitos”, “personas”, y “estructuras y sistemas sociales”. Conger y Kanungo (1998) hablan de “estrategias para elaborar una visión”, “estrategias para construir eficacia” y “estrategias para el cambio de contexto”. Valiéndonos de las denominaciones de Leithwood (1994),

4.- Los líderes pedagógicos exitosos que trabajan con diferentes tipos de personas, establecen las condiciones necesarias para promover el buen clima Institucional, logro escolar, la equidad y la justicia.

Muchos líderes educativos atienden alumnos con diferentes orígenes y características sociales: jóvenes que viven en situación de pobreza o aquellos cuya raza, etnia, características físicas o mentales, antecedentes culturales o habilidades en su lengua natal se salen del cauce cultural normal. Estos alumnos muchas veces no han tenido muy buen desempeño escolar.

El liderazgo parece ser especialmente crucial en escuelas que atienden estudiantes diversos que a su vez requieren de prácticas diferenciadas. Por ejemplo, se ha descubierto que los efectos del liderazgo sobre los logros escolares son más decisivos en las escuelas que atienden a alumnos de bajo nivel socioeconómico que en aquellas que atienden a alumnos de alto nivel socioeconómico (Hallinger y Heck, 1996a).

Desgraciadamente, las investigaciones indican que los aspirantes a líderes educativos suelen resultar especialmente reacios a trabajar en contextos de precariedad socioeconómica, lo que exacerba aún más los desafíos de liderazgo en esas escuelas (Winter y Morgenthal, 2002).

La evidencia sugiere que los líderes escolares exitosos centran sus esfuerzos en cuatro prioridades, las cuales, aunque importantes en todos los contextos, adquieren especial relevancia en escuelas empeñadas en mejorar su capacidad de atender en buenas condiciones a estudiantes de orígenes diversos.

2.1.3. TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE DANIEL GOLEMAN.

Los científicos afirman que la verdadera medida de la inteligencia no es el coeficiente intelectual sino las emociones, dependiendo de estos en un 80%. Las tensiones de la vida moderna, la hiper-competencia en el terreno individual y empresario, la presión del reloj, la exigencia de un constante perfeccionamiento profesional, etc., son situaciones que tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas consideradas normales, llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos. El resultado, a menudo, es el desequilibrio emocional. Este desequilibrio no sólo afecta la vida más íntima de una persona, sino que afecta su trabajo y su desarrollo profesional, porque las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos en pos de mejores resultados. Gracias a la plasticidad de nuestro sistema nervioso podemos aprender, apropiarnos de ciertas habilidades emocionales que brinden en el plano personal un rendimiento más óptimo y mejores relaciones interpersonales y por consecuencia, mejores resultados organizacionales frente al clima institucional. (Luis Miguel Manene 2012 Motivación y satisfacción en el trabajo).

La inteligencia emocional, según D. Goleman:

"Es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para manejarlos al trabajar con otros"

Principios de la inteligencia emocional:

1. Percepción: Cualquier cosa que incorporemos por cualquiera de nuestros sentidos.
2. Retención: Corresponde a la memoria, que incluye la retentiva (o capacidad de almacenar información) y el recuerdo, la capacidad de acceder a esa información almacenada.

3. Análisis: Función que incluye el reconocimiento de pautas y el procesamiento de la información.
4. Emisión: Cualquier forma de comunicación o acto creativo, incluso del pensamiento.
5. Control: Función requerida a la totalidad de las funciones mentales y físicas.

Estos cinco principios se refuerzan entre sí. Por ejemplo, es más fácil recibir datos si uno está interesado y motivado, y si el proceso de recepción es compatible con las funciones cerebrales. Tras haber recibido la información de manera eficiente, es más fácil retenerla y analizarla. A la inversa, una retención y un análisis eficientes incrementarán nuestra capacidad de recibir información. De modo similar, el análisis que abarca una disposición compleja de las tareas de procesamiento de información, exige una capacidad para retener (recordar y asociar) aquello que se ha recibido. Es obvio que la calidad de análisis se verá afectada por nuestra capacidad para recibir y retener la información.

Estas tres funciones convergen en la cuarta es decir la emisión o expresión ya sea mediante el mapa mental, el discurso, el gesto u otros recursos, de aquella que se ha recibido, retenido y analizado.

La quinta categoría, la del control, se refiere a la actividad general del cerebro por la cual éste se constituye en "desertor" de todas nuestras funciones mentales y físicas, incluyendo la salud general, actitud y las condiciones ambientales. Esta categoría es de particular importancia porque una mente y un cuerpo sanos son esenciales para que los otros cuatro funcionen – recibir, retener, analizar y emitir puedan operar en la plenitud de su potencial.

La inteligencia emocional en el trabajo; el autor de Inteligencia Emocional Daniel Goleman (1999), (citado por Fernando Sánchez 2000) determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo.

Una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento, sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesita primero, que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa cómo hacerlo. Tercero, que sienta que lo que está haciendo tiene un valor significativo, que él está contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

Hablaremos entonces de los 5 Poderes para el manejo de negocios en el 2000. "Dejemos de pensar en gente y comencemos a pensar en talento. Nutramos sus mentes y almas", recomienda Rosabeth Moss Kanter, quien, en la Conferencia Internacional de la ASTD, se convirtió en el centro de la atención al asegurar, en su conferencia, que para poder enfrentar con éxito una sociedad cambiante se requieren de cinco poderes, los cuales están asociados con nuestros dedos de la mano.

Los profesionales de la consultoría y el adiestramiento, reunidos en la Conferencia Internacional de la ASTD, importante evento mundial del aprendizaje y el desempeño, celebrando el año pasado en Atlanta, Georgia, Estados Unidos, compartieron un sin fin de experiencias e ideas a lo largo de valiosas conferencias y talleres. Creemos importante compartir con Uds. parte de esa discusión por su vigencia y relevancia.

La presencia de Rosabeth Moss Kanter, profesora de la Universidad de Harvard, escritora de diversos bestsellers, nominada como una de las 10 mujeres más influyentes de los Estados Unidos y listada por el Times de Londres como una de las 50 mujeres más exitosas del mundo, destacó por ser una de las más energizadoras conferencistas. Ella asegura que se requieren cinco poderes para enfrentar exitosamente una cambiante sociedad y un exigente mercado de compradores, donde desde adquirir víveres, pasando por servicios médicos, financieros, domésticos, hasta llegar a la compra de información, el mercado realmente se mueve hacia donde están las mejores opciones sin reparar en dónde se encuentre el proveedor, dado el acortamiento de las distancias por la incorporación de tecnologías de conexión, como Iridium e Internet.

Estos cinco poderes, que personalmente he integrado en un concepto que llamo "La Mano del Poder Humano", son: el poder de la voz, el poder de la imaginación, el poder de la alianza, el poder del compromiso y el poder de la contribución. Los he distribuido asociándolo con lo que representa cada uno de nuestros dedos. El pulgar, que nos sirve para pedir una cola y a la vez comunicarnos, representa el poder de la voz; el índice, dedo que levantamos para pedir la palabra e indicar que deseamos compartir algo, representa el poder de la imaginación, pues al levantar nuestro índice estamos listos para compartir nuestras ideas; el dedo corazón, que está más cerca de las demás personas cuando extendemos nuestra mano para servirles, para retribuirles, es el que uso para hablar de poder de la retribución; el anular representa, por ser el dedo donde se coloca el anillo de matrimonio, el poder del compromiso; por último el meñique que unidos al de otra persona para hacer la "liga", representa el poder de la asociación.

1.- El poder de la voz: Por muy buena que sea una idea, un método, un concepto, una teoría, éste no tiene vida si no es articulado. Los mejores pensamientos pueden morir por no ser compartidos. Moss Kanter afirma que más que organizaciones de aprendizaje, lo que más necesitamos son organizaciones de educación, donde la voz de quienes más saben o están preparados se traduzca en el vehículo para facultar a cada vez más personas en las competencias claves del negocio. En cuanto a este poder, se resalta la habilidad para hablar varios idiomas y la de conversar activa y productivamente. El primer poder que tiene el hombre para compartir es el de la palabra, con esta, se pueden construir las ideas más increíbles, así como destruir, relaciones, negocios o peor aún: personas.

2.- El poder de la imaginación: Las empresas y las personas que manejarán con éxito el siglo venidero serán las que en su actuar, generen conductas cónsonas con la imaginación que, como seres humanos, somos capaces de desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en nuestras realidades. Las personas que con su imaginación vislumbren un presente y futuro diferente, más cordial, más afectivo, más rentable y más placentero serán las que estarán guiando las acciones de liderazgo en el nuevo milenio. La imaginación es una ventana que nos permite diseñar estrategias y metas, por lo que quien aprenda a usar esta como fuente de su propia abundancia, tiene el poder de crear.

3.- El poder de la retribución: El último poder tiene que ver con el emergente tópico de la inteligencia existencial o espiritual y su influencia en el ámbito laboral. Moss Kanter comenta que cada vez, más empresas están realizando acciones sociales de retribución a las comunidades con las cuales interactúan. La razón es que el personal desarrolla un sentido de conexión con la gente que eleva el espíritu y la motivación, aumentando la identificación con la firma y la productividad global.

Presentó como ejemplo los aportes de IBM a la educación de varios países latinos y asiáticos, y de otra empresa de su lista de clientes que creo el Día Global del Servicio, en el cual todas las oficinas y empleados de esta empresa en el mundo realizaron una obra social anónima y sin publicidad, solo buscando la satisfacción personal de cada uno de ellos.

4.- El poder del compromiso: En una posición claramente opuesta a la de su colega del MIT, Lester Thurow, en lo relativo al compromiso de los trabajadores, Rosabeth Moss Kanter afirmó que la lealtad aún existe y que es una ventaja competitiva para las personas y empresas que la poseen. Lo que sí resaltó claramente fue que para contar con personas comprometidas se necesita cumplir con ciertas condiciones que despierten el poder del talento humano: la propiedad del trabajo, la identidad para con la empresa y sus proyectos, la autonomía de acción, la libertad de compartir ideas y hacer cambios, además de la posibilidad de permitirle al empleado adueñarse del proceso.

5.- El poder de la asociación: Cada vez más surgen en mayor cantidad y rapidez las alianzas entre personas, entre empresas, entre personas y empresas, entre países, entre entidades de diversos tipos. Lo hacen buscando aprovechar y potenciar sus diferencias, aprovechar la creatividad de uno y el capital de otro, el talento de uno y la acción de otro, los contactos de uno y la fuerza de otro. Las alianzas, aun cuando no siempre exitosas nos permiten salir adelante con efectividad en mercados y sociedades en crisis como las actuales. El poder de la asociación es el poder de crear, desarrollar y mantener alianzas que permitan obtener resultados de manera más efectiva y productiva.

Hoy, consideramos que el desarrollar y usar estos poderes pueden marcar una gran diferencia en promover un buen Clima Institucional, nuestras relaciones personales, familiares, laborales y vecinales, además de crear un notable impacto en los indicadores claves de nuestros negocios en el nuevo milenio.

Una vez que la Organización Educativa, tiene clara sus necesidades y se logra la compatibilidad con las necesidades de sus empleados, tanto la Organización, como las personas se benefician. Pero después hay ciertos mecanismos que tiene toda Organización, que precisamente son "destrezas de un gerente", porque en definitiva la gente es gerenciada por otra gente. Entonces, el gerente tiene que tener ciertas habilidades que le permitan influir en la conducta de otros. Y cuando digo influir en la conducta de otros ¿qué quiero decir? Que nosotros como personas tenemos ciertas necesidades y preferencias, y que yo como gerente debo estar en capacidad de entender aquello y de reconocer los esfuerzos y resultados de los demás y de esta forma se sentirán más a gusto conmigo.

Uno puede ser muy competente, pero si no le doy importancia a la gente que trabaja a mi alrededor, no le reconozco sus esfuerzos, ni si quiera le comunico que yo espero que hagan un buen trabajo, y que le voy a ayudar en ese trabajo, yo lo que estoy generando en los demás son expectativas negativas y éstos se van a sentir muy incómodos, sentirán que no podrán hacerlo y cada vez que interactúen conmigo como supervisor se van a sentir muy mal.

Las competencias emocionales: El mismo Goleman y demás autores definen el éxito de gerentes líderes pedagógicos y trabajadores en personas de alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades técnicas y emocionales, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, la gerencia y la sociedad.

Las competencias emocionales que más se repitieron como decisivas en el éxito de los líderes y sus empresas, fueron clasificadas en cuatro categorías, contando con varias competencias cada una para presentar así, las principales Competencias Emocionales Claves, las cuales mencionaremos y comentaremos a continuación:

- Auto-conciencia: La habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: la auto-confianza, la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor.
- Auto-regulación: La habilidad para controlar y re-direccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: Auto-control, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación a resultados e iniciativa.
- Empatía: Las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. En esta categoría se miden y desarrollan: la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.
- Socialización: Engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones.

Las competencias en esta categoría son: desarrollo de persona, liderazgo, influencia, comunicación, gerencia del cambio, manejo de conflictos, construcción de redes y la cooperación en equipo.

- Automotivación: Consiste la habilidad de saber motivarse a uno mismo, sin necesidad de que nos anime o motive alguien desde fuera.

Para la medición y desarrollo de las competencias claves y bajo la aprobación de Goleman fue creado un instrumento. Información amplia y de alta calidad puede obtenerse a través del sitio web: (www.eisglobal.com). Al presentar dicho instrumento, en las conferencias de prensa, una de mis preguntas versó sobre la real posibilidad de desarrollar las competencias emocionales a través del adiestramiento.

La respuesta de Goleman nos alertó sobre la alarmante proliferación de cursos cortos que afirman y garantizan la posibilidad de ser inteligente emocionalmente con solo un taller de uno o dos días.

Él afirma que es casi imposible lograrlo sin la presencia de un coach especializado en el seno de la empresa u organización donde interactúan las personas que desean contar con las mencionadas competencias, Goleman sugiere y cree en los programas largos (mínimo de 6 meses) en los cuales los participantes se ven motivados y exigidos a auto-observarse en su interacción con otros, contemplan la presencia de un coach o facilitador que actúa como espejo del comportamiento y además con sesiones de aprendizaje y práctica de las competencias en la vida real del participante. Todo esto basado en un detallado diagnóstico validado, que permita determinar el perfil deseado, el perfil actual y las acciones para reducir el gap entre estos dos perfiles.

A los que apenas estamos aprendiendo a gerenciar nuestros estados anímicos y nuestras emociones, confesando lo difícil que en algunos momentos se torna ser congruente con lo que uno está aprendiendo sobre esta valiosa inteligencia, nos resulta grato invitar a aquellos líderes que desean alcanzar altos niveles de satisfacción y efectividad en sus grupos de acción.

2.1.4. TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES DE HOWARD GARDNER.

Notamos que la labor ejercida por parte de los docentes, estudiantes y padres, con gran frecuencia frente al cumplimiento de sus funciones, la alegría no va de la mano y seriedad sí.

Esto ha traído como consecuencia que los integrantes de la comunidad educativa, cualquiera sea el componente vea su función como un sinónimo de aburrimiento, de hastío, de tener que hacerlo y no querer que hacerlo.

Por ello es necesario dar vital importancia y predominio a los distintos tipos de inteligencia, en especial a la intrapersonal e interpersonal, para estimular las potencialidades de un clima activo afectivo para solucionar conflictos con empatía y asertividad.

Naturalmente todos tenemos las ocho inteligencias en mayor o menor medida. Al igual que con los estilos de aprendizaje no hay tipos puros y si los hubiera les resultaría imposible funcionar.

Un ingeniero necesita una inteligencia espacial bien desarrollada, pero también necesita de todas las demás, de la inteligencia lógico matemática para poder realizar cálculos de estructuras, de la inteligencia interpersonal para poder presentar sus proyectos, de la inteligencia corporal - kinestésica para poder conducir su coche hasta la obra, etc.

Howard Gardner enfatiza el hecho de que todas las inteligencias son igualmente importantes. El problema es que nuestro sistema escolar no las trata por igual y ha entronizado las dos primeras de la lista, (la inteligencia lógico - matemática y la inteligencia lingüística) hasta el punto de negar la existencia de las demás.

Para Gardner es evidente que, sabiendo lo que sabemos sobre estilos de aprendizaje, tipos de inteligencia y estilos de enseñanza es absurdo que sigamos insistiendo en que todos nuestros alumnos aprendan de la misma manera.

La misma materia se puede presentar de formas muy diversas que permitan al alumno asimilarla partiendo de sus capacidades y aprovechando sus puntos fuertes. Pero, además, tenemos que plantearnos si una educación centrada en sólo dos tipos de inteligencia es la más adecuada para preparar a nuestros alumnos para vivir en un mundo cada vez más complejo.

1.- Inteligencia Musical: Es la capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales. Incluye la sensibilidad al ritmo, al tono y al timbre. Está presente en compositores, directores de orquesta, críticos musicales, músicos, lutieres y oyentes sensibles, entre otros. Los alumnos que la evidencian se sienten atraídos por los sonidos de la naturaleza y por todo tipo de melodías. Disfrutan siguiendo el compás con el pie, golpeando o sacudiendo algún objeto rítmicamente.

2.-Inteligencia Corporal- kinestésica: Es la capacidad para usar todo el cuerpo en la expresión de ideas y sentimientos, y la facilidad en el uso de las manos para transformar elementos. Incluye habilidades de coordinación, destreza, equilibrio, flexibilidad, fuerza y velocidad, como así también la capacidad kinestésica y la percepción de medidas y volúmenes. Se manifiesta en atletas, bailarines, cirujanos y artesanos, entre otros.

Se la aprecia en los alumnos que se destacan en actividades deportivas, danza, expresión corporal y / o en trabajos de construcciones utilizando diversos materiales concretos. También en aquellos que son hábiles en la ejecución de instrumentos.

3.- Inteligencia Lingüística: Es la capacidad de usar las palabras de manera efectiva, en forma oral o escrita. Incluye la habilidad en el uso de la sintaxis, la fonética, la semántica y los usos pragmáticos del lenguaje (la retórica, la mnemónica, la explicación y el metalenguaje). Alto nivel de esta inteligencia se ve en escritores, poetas, periodistas y oradores, entre otros. Está en los alumnos a los que les encanta redactar historias, leer, jugar con rimas, trabalenguas y en los que aprenden con facilidad otros idiomas.

4.- Inteligencia Lógico-matemática: Es la capacidad para usar los números de manera efectiva y de razonar adecuadamente. Incluye la sensibilidad a los esquemas y relaciones lógicas, las afirmaciones y las proposiciones, las funciones y otras abstracciones relacionadas. Alto nivel de esta inteligencia se ve en científicos, matemáticos, contadores, ingenieros y analistas de sistemas, entre otros. Los alumnos que la han desarrollado analizan con facilidad planteos y problemas. Se acercan a los cálculos numéricos, estadísticas y presupuestos con entusiasmo. Las personas con una inteligencia lógica matemática bien desarrollada son capaces de utilizar el pensamiento abstracto utilizando la lógica y los números para establecer relaciones entre distintos datos. Destacan, por tanto, en la resolución de problemas, en la capacidad de realizar cálculos matemáticos complejos y en el razonamiento lógico.

Competencias básicas: razonar de forma deductiva e inductiva, relacionar conceptos, operar con conceptos abstractos, como números, que representen objetos concretos.

Profesionales que necesitan esta inteligencia en mayor grado: científicos, ingenieros, investigadores, matemáticos. Actividades de aula: Todas las que impliquen utilizar las capacidades básicas, es decir, razonar o deducir reglas (de matemáticas, gramaticales, filosóficas o de cualquier otro tipo), operar con conceptos abstractos (como números, pero también cualquier sistema de símbolos, como las señales de tráfico), relacionar conceptos, por ejemplo, mediante mapas mentales, resolver problemas (rompecabezas, puzzles, problemas de matemáticas o lingüísticos), realizar experimentos.

5.- Inteligencia Espacial: Es la capacidad de pensar en tres dimensiones. Permite percibir imágenes externas e internas, recrearlas, transformarlas o modificarlas, recorrer el espacio o hacer que los objetos lo recorran y producir o decodificar información gráfica. Presente en pilotos, marinos, escultores, pintores y arquitectos, entre otros. Está en los alumnos que estudian mejor con gráficos, esquemas, cuadros. Les gusta hacer mapas conceptuales y mentales. Entienden muy bien planos y croquis.

6.- Inteligencia Interpersonal: La inteligencia interpersonal es la capacidad de entender a los demás e interactuar eficazmente con ellos. Incluye la sensibilidad a expresiones faciales, la voz, los gestos y posturas y la habilidad para responder. Presente en actores, políticos, buenos vendedores y docentes exitosos, entre otros. La tienen los alumnos que disfrutan trabajando en grupo, que son convincentes en sus negociaciones con pares y mayores, que entienden al compañero.

7.- Inteligencia Intrapersonal: Es la capacidad de construir una percepción precisa respecto de sí mismo y de organizar y dirigir su propia vida. Incluye la autodisciplina, la auto-comprensión y la autoestima. Se encuentra muy desarrollada en teólogos, filósofos y psicólogos, entre otros. La evidencian los alumnos que son reflexivos, de razonamiento acertado y suelen ser consejeros de sus pares.

8.- Inteligencia Naturalista: Es la capacidad de distinguir, clasificar y utilizar elementos del medio ambiente, objetos, animales o plantas. Tanto del ambiente urbano como suburbano o rural. Incluye las habilidades de observación, experimentación, reflexión y cuestionamiento de nuestro entorno. La poseen en alto nivel la gente de campo, botánicos, cazadores, ecologistas y paisajistas, entre otros. Se da en los alumnos que aman los animales, las plantas; que reconocen y les gusta investigar características del mundo natural y del hecho por el hombre.

2.1.5. TEORÍA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER

Pretendemos explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización, empresa o institución.

Los autores de esta teoría aportaron al estudio de las organizaciones esta teoría con la finalidad de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo se pueden encontrar distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. A su vez, estos nuevos climas tienen efectos significativos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleo (Litwin & Stringer 1978 “la teoría de Clima Organizacional”).

La cultura o clima organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

"Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual", El logro de los objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

El conjunto de elementos citados en el párrafo anterior, conforman lo que se conoce como Cultura Organizacional o Cultura Corporativa. Cultura Organizacional, es "... la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales".

Condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el Recurso "...enraizamiento, arraigo y permanencia del Humano, generando en él eficacia, diferenciación, innovación y adaptación...".

Es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello que, de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá "... definir programas y acciones que modifiquen los elementos culturales que impiden..." que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante.

Cada Organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las Organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son "... tan particulares como las huellas digitales" las organizaciones tienen su propia identidad.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

La opinión que el empleado se forma de la organización.

Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que, el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

El clima está integrado por una serie de elementos:

- a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;

- d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- e) La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos elementos determinan el rendimiento del personal en función de:

- Alcance de los objetivos
- Satisfacción en la carrera
- Calidad del trabajo
- Comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión

Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.

2.2. BASES CONCEPTUALES

2.2.1. EL CLIMA INSTITUCIONAL

Mogrovejo (2004) expresa que “el clima institucional se refiere al ambiente que se produce como resultado de las interacciones entre las personas que trabajan en la institución”.

Por consiguiente, el clima institucional de una institución educativa se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades.

2.2.1.1. IMPORTANCIA DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Según Martín (2000) “La trascendencia del clima institucional al que algunos también llaman clima institucional o de trabajo en las instituciones educativas ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días. Actualmente ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones, para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Asimismo, la importancia del clima institucional en nuestras instituciones educativas, radica concretamente en:

- a) Constituir uno de los factores determinantes y facilitar, no sólo los proceso organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio.
- b) Adquirir una dimensión de gran relevancia por su percusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual influye directamente en la calidad del propio sistema.

- c) Acabar afectando tanto las conductas y actitudes individuales como las colectivas (en este caso constituyendo una especie de estructura social de normas y expectativas).
- d) Constituir en un aspecto capital al interior de la institución, pues, según ella, la organización va avanzando o retrocediendo en la consecución de sus objetivos y metas.
- e) Repercutir e influir, en los beneficiarios directos del servicio educativo que se brinda, es decir, los estudiantes que merecen recibir una atención.”

2.2.1.2. TIPOS DE CLIMA INSTITUCIONAL

Mamani y Mamani (2006). “Según las formas de relaciones humanas que se desarrollan en el centro de la institución educativa, existen dos tipos de clima institucional, entendiéndola como “calidad de vida”, dentro de la institución educativa, tales como positivo y negativo.

Seguidamente se presenta un cuadro con los climas positivo y negativo, considerando el aspecto de la comunidad docente y la dirección de la institución educativa:

Cuadro Nº 3: Tipos De Clima

CLIMA INSTITUCIONAL POSITIVO	CLIMA INSTITUCIONAL NEGATIVO
Es el clima adecuado, óptimo para el trabajo donde prima la confianza, la satisfacción profesional, existen conflictos funcionales. Este clima se caracteriza por:	Es el clima inadecuado donde predomina la desconfianza, el autoritarismo, la insatisfacción profesional, los conflictos disfuncionales. Se caracteriza por:
a) La dirección de la institución educativa que evoluciona dentro de un clima participativo, tiene confianza en sus docentes, así como estos en la dirección.	a) La dirección del plantel, que evoluciona en un clima autoritario, no tiene confianza en sus profesores (as); igualmente éstos no la tienen en la dirección.
b) Las decisiones se asumen generalmente en la dirección pero se permite a los profesores que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.	b) Todas las decisiones se asumen en la dirección y no se permite que los profesores tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.
c) La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.	c) La comunicación se hace solamente de manera descendente, sin considerar lo ascendente y también de forma lateral.
d) Los maestros (as) están motivados por el mejoramiento de su labor pedagógica en función de los objetivos de la institución.	d) Los maestros (as) no están motivados por el mejoramiento de su labor pedagógica, desarrollándola ésta rutinariamente y desatendiendo los objetivos de la institución.
e) Existe una relación de amistad y confianza entre el director (a) y los docentes; dándose buenas relaciones humanas entre los colegas y la dirección.	e) No existe una relación de amistad y confianza entre el director (a) y los docentes. Se da ruptura de relaciones humanas entre los docentes, entre éstos y el director (a) viceversa. Las relaciones son muy tensas y abiertamente hostiles.
f) Ambiente afectivo propicio para el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución educativa. Los docentes se encuentran motivados y laboran en un ambiente agradable transmitiendo ánimo y entusiasmo a los estudiantes y padres de familia.	f) Ambiente no afectivo propicio para el incumplimiento de las metas y objetivos de la institución educativa. Los profesores se hallan desmotivados y laboran en un ambiente tenso y conflictivo transmitiendo desánimo y malestar a los estudiantes y padres de familia.

g) Los docentes ven en una institución donde su vocación se ve realizada.	g) Los docentes ven una institución donde su vocación no se ve realizada, cumpliendo su labor por un simple aspecto económico; hay insatisfacción laboral.
h) Buena imagen de la institución educativa entre los estudiantes, padres de familia, la comunidad y los demás grupos magisteriales e instancias superiores del sector educación.	h) Imagen distorsionada de la institución educativa entre los estudiantes, padres de familia, la comunidad y los demás grupos magisteriales e instancias superiores del sector educación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Mamani, Juan y Mamani, Víctor

2.2.2. LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

Boadai (2005): “En el entorno dinámico de las organizaciones la dirección y el liderazgo son fundamentales para la consecución de los objetivos, metas y relaciones laborales. En esta dinámica, el responsable de dirigir una organización, en cualquiera de los niveles estructurales tendrá que necesariamente ser un líder, éste tendrá que señalar el qué, el dónde, el cuándo y el cómo para cumplir las necesidades y los objetivos que se esperan de él en las situaciones de relación laboral, las condiciones actuales de la organización y de la vida de nuestro país. Por tanto, el liderazgo se transforma en realidad a partir de la práctica directiva. Así mismo nos dice, que en definitiva se va a requerir cada vez, en mayor medida directivos líderes que pongan en práctica los comportamientos de dirección y liderazgo. Ya que en el seno de la organización las habilidades de dirección impactan a través del liderazgo”.

También señala Rodríguez (2005): “El liderazgo es el aspecto humano de la dirección y se puede decir que la forma de ejercer dicho liderazgo es el estilo.

Cuadro Nº 4: Roles Del Director Y Líder

DIRECTOR	LIDER
Administra	Innova
Mantiene	Desarrolla
Acepta la realidad.	Investiga
Se focaliza en el sistema y estructuras.	Se focaliza en las personas.
Desciende del control	Inspira confianza
Pregunta cómo y cuándo.	Pregunta qué y por qué.
Hace correctamente las cosas.	Hace las cosas correctas con otros.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez, Joaquín

2.2.3. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES

Según Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007): "Las organizaciones existen para lograr objetivos imposibles o extremadamente difíciles de lograr en forma individual. La organización en sí misma es un mecanismo coordinación y control, sin embargo, no hay normas ni regulaciones que puedan reemplazar al líder experimentado en la toma de decisiones rápidas e importantes".

Los líderes son personas indispensables ya que son los conductores de las organizaciones y son ellos los que deben orientar a los subordinados a conseguir el éxito de la misma.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, el liderazgo involucra el uso de influencia y es agente de cambio de las conductas de los seguidores. Es importante destacar que la esencia del liderazgo es contar con seguidores, lo que convierte a una persona en líder es la disposición de persuadir a los demás.

2.2.4 LIDERAZGO EN EL SISTEMA EDUCATIVO

Vargas, (2003): “Si se practica el liderazgo en el sistema educativo puede traer algunos cambios importantes en las instituciones educativas”. Un liderazgo ejercido en las instituciones educativas para que sea efectivo en el nivel de las relaciones humanas, debe considerar la concepción integral del ser humano. Desde esta perspectiva, se debe tener consideración por las personas. Dedicar tiempo, atención y un trato agradable a los trabajadores, es fundamental. Algunas veces resulta mucho más fácil regañar que consultar y agredir a una persona, que analizar las causas del error.

2.2.4.1 TIPOS DE LIDERAZGO

Existen varios tipos de liderazgo a continuación se describen algunos de ellos:

A. Liderazgo Autoritario

- Líder concentra todo el poder en su persona y es el que marca las directrices y toma decisiones.
- No informa ni consulta, mucho menos para la toma de decisiones. Los vigila y los controla.
- Maneja a sus subordinados a base de castigos y amenazas, algunas veces, también con premios.
- Utiliza el poder legítimo, el coercitivo y el de recompensa.

B. Liderazgo Transformacional

Según Vargas (2003): Características importantes de este tipo de liderazgo para el desarrollo de los profesores y de la institución en general son los siguientes:

- Consideración individual: consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de las y los profesores, esto quiere decir que la relación y la comunicación es personalizada.
- Tolerancia psicológica: el permanecer períodos largos y constantes en un centro educativo hacen que los docentes generen grandes dosis de ansiedad entre ellos mismos y con sus alumnos, a lo cual se le denomina espacio de interacción turbulenta. Bajo este clima es fundamental que el líder no solo posea, sino manifieste grandes dosis de empatía, para que pueda manejar el conflicto y la tensión de una mejor manera. Pues este liderazgo tiene como uno de los pilares fundamentales, el crecimiento integral del personal.
- Liderazgo compartido: fundamentado en la cultura de la participación, el líder crea condiciones para que sus compañeros colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Además él no busca sobresalir o recibir todo el mérito de los logros obtenidos por el sistema.
- Trabajo en equipo produce sinergia: esta estrategia genera mejores resultados.
- Un liderazgo fundamentado en valores: los líderes deben conducirse bajo la directriz de los valores humanos básicos tales como la dignidad de la vida, el mejoramiento de la salud, la fraternidad, la necesidad de justicia social y el respeto.

Así que el liderazgo no es terreno exclusivo de la gente exitosa. En efecto, vemos que es importante para esos líderes, desarrollan el liderazgo entre aquellos que se encuentran bajo su dirección.

Aunque esta investigación se concentra en el ámbito empresarial y educativo, los principios presentados pueden aplicarse en todos los segmentos de nuestras vidas, desde la familia hasta el trabajo, desde el deporte al salón de clase.

C. Liderazgo Participativo

- Sigue un proceso de participación en la toma de decisiones.
- Estimula la participación libre e intercambios y debate de las ideas.
- Es elegido por los miembros del equipo y trata de dominar los procesos y toma de decisiones.
- Es un coordinador del equipo.
- Ayuda a los miembros a comprender ventajas y buscar soluciones para todos y no en forma individual.
- Trata de involucrar a todos en el trabajo y desarrollar actitudes y habilidades de los miembros.

D. Liderazgo carismático

Los líderes transformacionales se comportan de modo que se convierten en modelos para sus seguidores. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Los seguidores se identifican con los líderes y desean emularlos; los seguidores consideran que los líderes están dotados de capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se espera que los líderes tomen riesgos y sean consistentes en lugar de arbitrarios. Se puede contar con que harán lo correcto, demostrando altos estándares de conducta ética y moral.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

2.3.1 EL DIRECTOR:

Según Magallanes (2007): “Es el responsable de la gestión escolar, asume la representación legal de la institución. Ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos; el director debe tener en mente que su principal objetivo es el “mejoramiento de la calidad educativa” y para ello lo primero que debe hacer es el diagnóstico de su institución y priorizar los problemas del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Para ser un líder de la educación necesita organizar su trabajo, dedicar tiempo a las actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT). La actividad del director debe ser identificar problemas, clasificarlos y presentarlos ante el Consejo Educativo Estudiantil (CONEI), haciendo ver la importancia de ellos y sugiriendo las soluciones oportunas para que sean consideradas dentro del (PAT)”.

Actualmente se complementan lo administrativo con lo pedagógico buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y la participación de la comunidad educativa.

2.3.2 GESTIÓN EDUCATIVA:

Según R. M. N° 168 – 2002 – ED: “La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos a desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces, como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo”.

En tal sentido, la gestión educativa puede definirse como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales.

2.3.3 TALLER EDUCATIVO:

Taller en enseñanza, es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica. Se caracteriza por la investigación, el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible. Un taller es también una sesión de entrenamiento o guía de varios días de duración. Se enfatiza en la solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de los asistentes. A menudo, un simposio, lectura o reunión se convierte en un taller si se acompaña de una demostración práctica.

2.3.4 TALLER COMO ESTRATEGIA:

El trabajo por talleres es una estrategia pedagógica que además de abordar el contenido de una asignatura, enfoca sus acciones hacia el saber hacer, es decir, hacia la práctica de una actividad. En esencia el taller “se organiza con un enfoque interdisciplinario y globalizador, donde el profesor ya no enseña en el sentido tradicional; sino que es un asistente técnico que ayuda a aprender. Los alumnos aprenden haciendo y sus respuestas o soluciones podrían ser en algunos casos, más válidas que las del mismo profesor”² Puede organizarse con el trabajo individualizado de alumnos, en parejas o en pequeños grupos, siempre y cuando el trabajo que se realice trascienda el simple conocimiento, convirtiéndose de esta manera en un aprendizaje integral que implique la práctica.

2.3.5 CURSO TALLER:

Curso-taller es una modalidad de enseñanza-aprendizaje caracterizada por la interrelación entre la teoría y la práctica, en donde el instructor expone los fundamentos teóricos y procedimentales, que sirven de base para que los alumnos realicen un conjunto de actividades diseñadas previamente y que los conducen a desarrollar su comprensión de los temas al vincularlos con la práctica operante. Bajo el enfoque actual de competencias, es considerado superior a los cursos puramente teóricos, ya que el curso-taller presenta el ambiente idóneo para el vínculo entre la conceptualización y la implementación, en donde el instructor permite la autonomía de los estudiantes bajo una continua supervisión y oportuna retroalimentación.

CAPITULO II

RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1.1 Análisis e interpretación de los resultados del CUESTIONARIO aplicado a los docentes y administrativos I.E. “José Santos Atahualpa”.

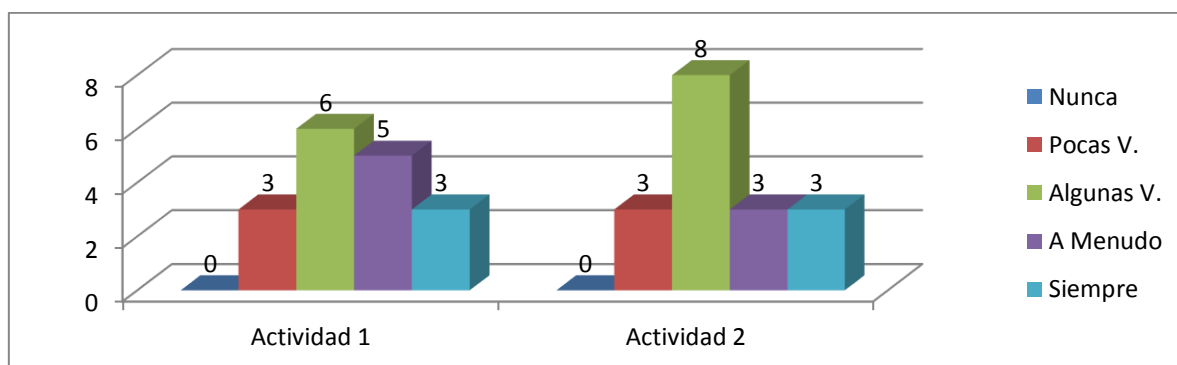
CUADRO N° 1

OPINIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

(1) Nunca (2) Pocas Veces (3) Algunas Veces (4) A menudo (5) Siempre

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5	Total
1. El director influye en los demás para motivar, incentivar, promover y convocar en un trabajo unido y eficaz.	0	18%	35%	29%	18%	100%
2. El director organiza, dirige y planifica al grupo de trabajadores en base a sus talentos prestigio y creatividad.	0	18%	47%	18%	18%	100%

Fuente: Instrumento de Investigación (Cuestionario), aplicado a los docentes y administrativos de la I.E José Santos Atahualpa; Prof.: Griselda Ccacya Cabana. 2016



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 1

A la luz de los resultados obtenidos del instrumento de investigación aplicado al personal docente y administrativo de la Institución, se puede observar que el 35% del personal, afirmó que el director solamente algunas veces influye en los demás para motivar, incentivar, promover un trabajo unido y eficaz, el 18% entran en conflicto porque unos dicen pocas veces y los otros responden que siempre y finalmente el 29% afirma que a menudo; por otro lado con respecto a la actividad: El Director organiza, dirige y planifica en base a talentos y creatividad, se obtuvieron los siguientes resultados: el 47% del personal respondió que Algunas veces; mientras que el 18% se compartió con las respuestas pocas veces, a menudo y siempre.

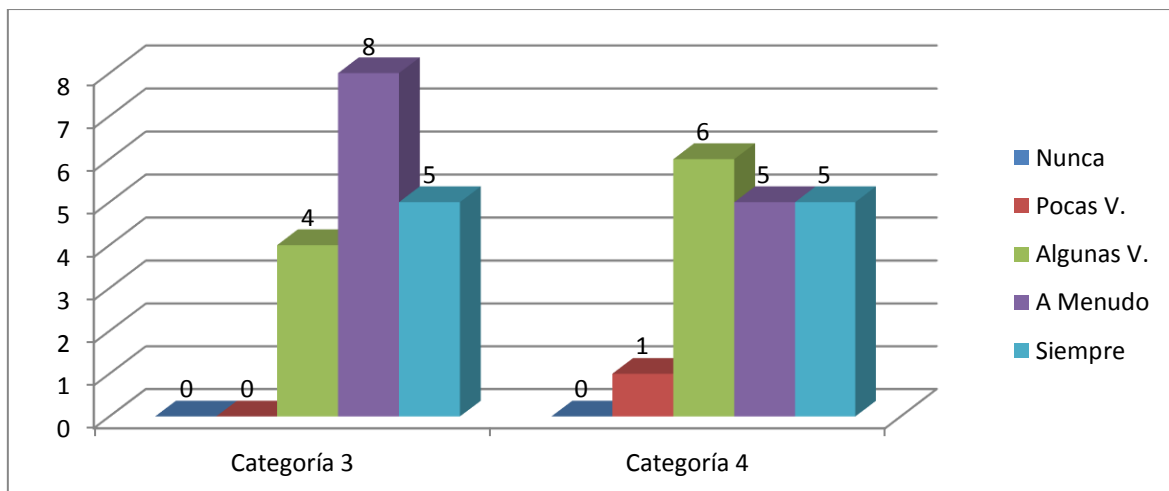
CUADRO Y GRÁFICO N° 2

OPINIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

(1) Nunca (2) Pocas Veces (3) Algunas Veces (4) A menudo (5) Siempre

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5	Total
3. El director consulta e informa para tomar decisiones.	0	0%	24%	47%	29%	100%
4. El director toma decisiones para que sus compañeros colaboren en un trabajo eficiente y colaborativo en función de los valores humanos.	0	6%	35%	29%	29%	100%

Fuente: Instrumento de Investigación (Cuestionario), aplicado a los docentes y administrativos de la I.E José Santos Atahualpa; Prof.: Griselda Ccacya Cabana. 2016



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 2

Como vemos en el cuadro de la parte superior frente a la interrogante “El director consulta e informa para tomar decisiones”. Vemos que el 47% consideran que lo realiza a menudo.

Asimismo existe un nivel de significancia del 35% que opinan que el director algunas veces toma decisiones para que sus compañeros colaboren en un trabajo eficiente y colaborativo en función de los valores. Por lo tanto, decimos que existe baja correlación entre un trabajo informado y colaborativo por iniciativa del Director.

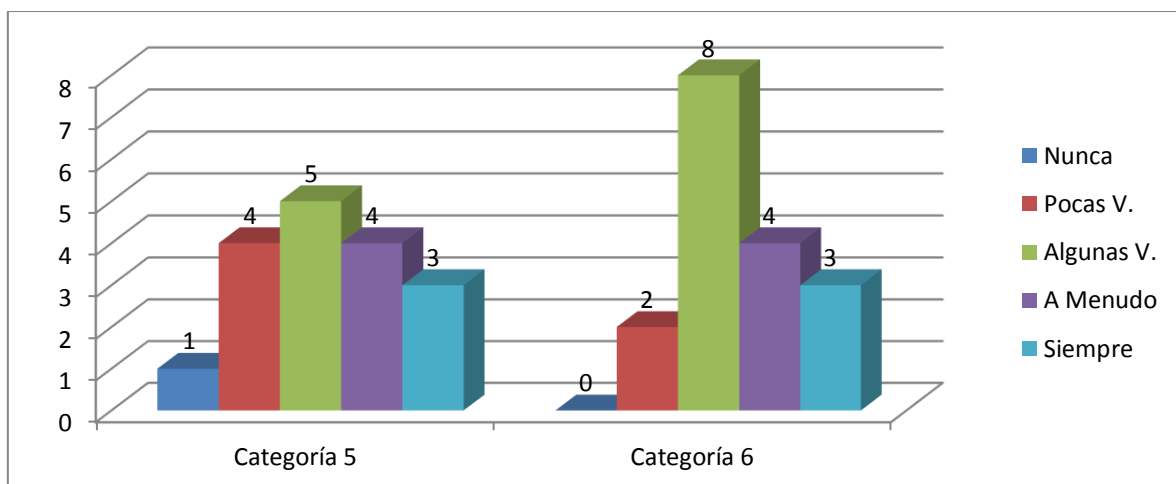
CUADRO Y GRÁFICO N° 3

OPINIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

(1) Nunca (2) Pocas Veces (3) Algunas Veces (4) A menudo (5) Siempre

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5	Total
5. El director dedica tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales del personal que labora en la institución.	6%	24%	29%	24%	18%	100%
6. El director involucra a todos en el trabajo y desarrollan actitudes y habilidades del personal.	0%	12%	47%	24%	18%	100%

Fuente: Instrumento de Investigación (Cuestionario), aplicado a los docentes y administrativos de la I.E José Santos Atahualpa; Prof.: Griselda Ccacya Cabana. 2016



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 3

Como vemos en el cuadro de la parte superior se nota que la percepción de los docentes y los administrativos afirman que en un 29% Algunas veces el director dedica tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales del personal que labora en la institución, otro grupo de 24 % considera que a menudo el director abarca estos temas.

Con un nivel de significancia del 47% vemos que el director Algunas veces involucra a todos en el trabajo y desarrollan actitudes y habilidades del personal.

Por lo tanto, decimos que existe una relación moderada entre el liderazgo del director y el clima institucional en la I.E.

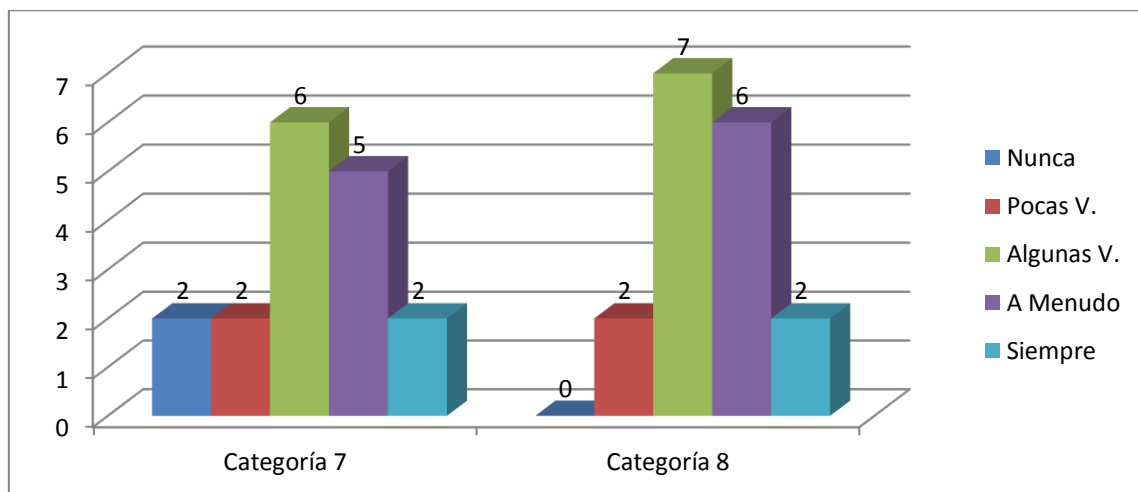
CUADRO Y GRÁFICO N° 4

OPINIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

(1) Nunca (2) Pocas Veces (3) Algunas Veces (4) A menudo (5) Siempre

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5	Total
7. El director estimula la participación libre e intercambios y debate de las ideas.	12%	12%	35%	29%	12%	100%
8. El director ejerce un liderazgo en función a metas grupales para lograr el cambio e innovación de la institución.	0%	12%	41%	35%	12%	100%

Fuente: Instrumento de Investigación (Cuestionario), aplicado a los docentes y administrativos de la I.E José Santos Atahualpa; Prof.: Griselda Ccacya Cabana. 2016



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 4

Como vemos en el cuadro de la parte superior se evidencia que el 35% de los docentes y administrativos consideran que algunas veces el director estimula la participación del personal.

Mientras que en un 41% consideran que algunas veces el director ejerce un liderazgo en función a metas grupales para lograr el cambio e innovación de la institución, un 35% a menudo y el 12% alega que son pocas veces que el director realiza dicha influencia.

Por lo tanto, podemos decirnos que se denota que existe un aire de autoritarismo que es bien delimitado por parte del personal docente y administrativo.

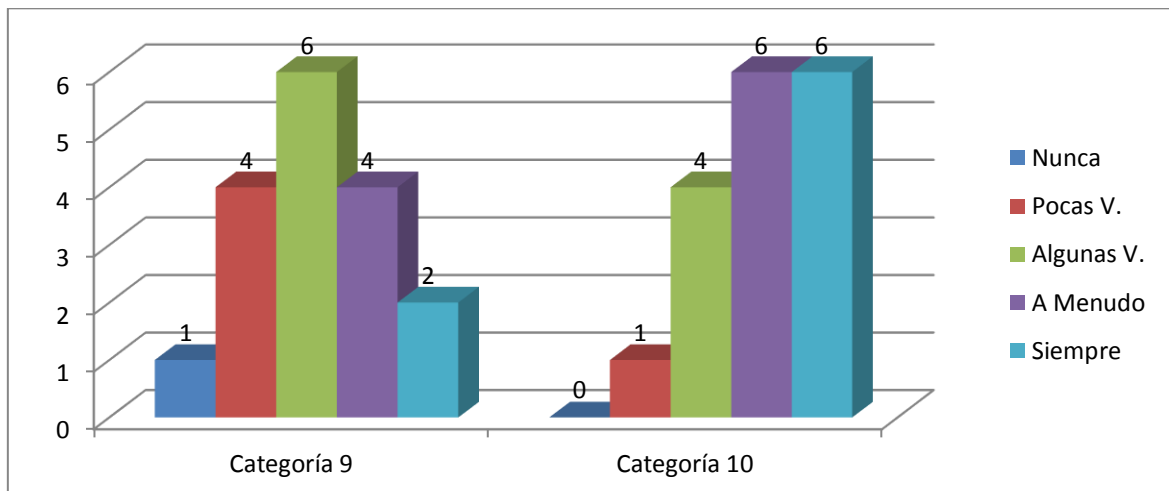
CUADRO Y GRÁFICO N° 5

OPINIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

(1) Nunca (2) Pocas Veces (3) Algunas Veces (4) A menudo (5) Siempre

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5	Total
9. Existe una relación de amistad y confianza entre el director(a), docentes y administrativos.	6%	24%	35%	24%	12%	100%
10. El logro de objetivos en una institución está asociada al buen manejo de relaciones interpersonales.	0%	6%	24%	35%	35%	100%

Fuente: Instrumento de Investigación (Cuestionario), aplicado a los docentes y administrativos de la I.E José Santos Atahualpa; Prof.: Griselda Ccacya Cabana. 2016



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 5

Podemos observar en el cuadro de la parte superior que la percepción de los docentes y los administrativos en un 35% consideran que son Algunas las veces que existe una relación de amistad y confianza entre el director(a), docentes y administrativos.

Por otro lado, frente a la situación, el logro de objetivos en una institución está asociado al buen manejo de relaciones interpersonales. En un 35% respondieron que algunas veces y a menudo; frente a un confuso 24% que respondieron que siempre.

Por lo tanto, consideramos que el director de esta institución educativa, en general se encuentra en vías de lograr buen manejo de relaciones interpersonales en la institución.

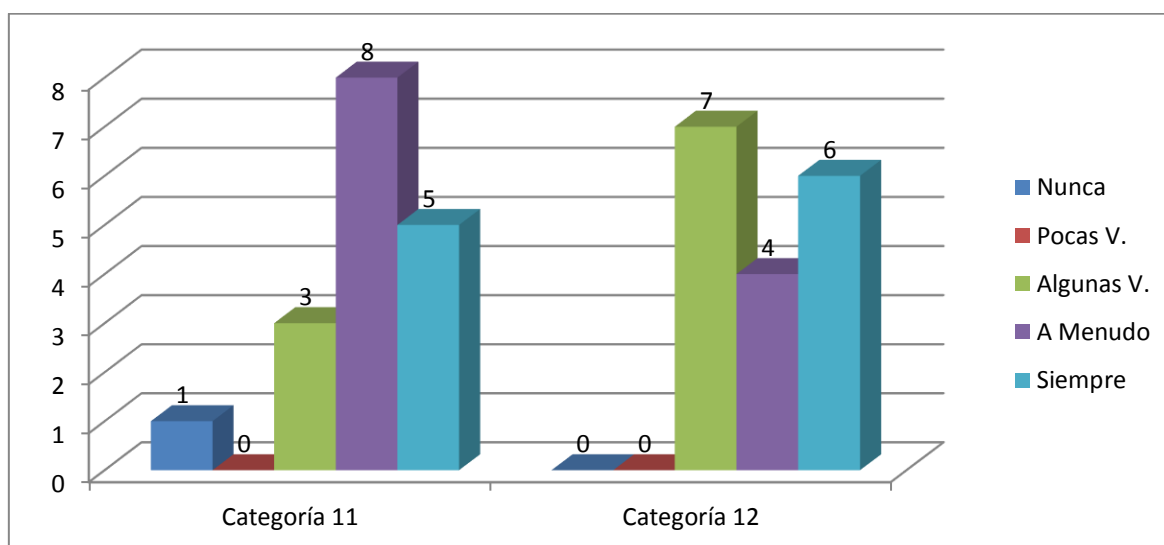
CUADRO Y GRÁFICO N° 6

OPINIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

(1) Nunca (2) Pocas Veces (3) Algunas Veces (4) A menudo (5) Siempre

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5	Total
11. En la Institución la comunicación es eficiente cuando es el trabajo en equipo.	6%	0%	18%	47%	29%	100%
12 El director fomenta una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad educativa.	0%	0%	41%	24%	35%	100%

Fuente: Instrumento de Investigación (Cuestionario), aplicado a los docentes y administrativos de la I.E José Santos Atahualpa; Prof.: Griselda Ccacya Cabana. 2016



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 6

Como podemos apreciar en el cuadro de la parte superior se evidencia que la percepción de los docentes y los administrativos en un 47% consideran que a menudo la comunicación es eficiente cuando el trabajo es en equipo.

Por otro lado en otra situación, vemos que el 41% de los docentes y administrativos consideran que son algunas las veces que el director fomenta una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad educativa.

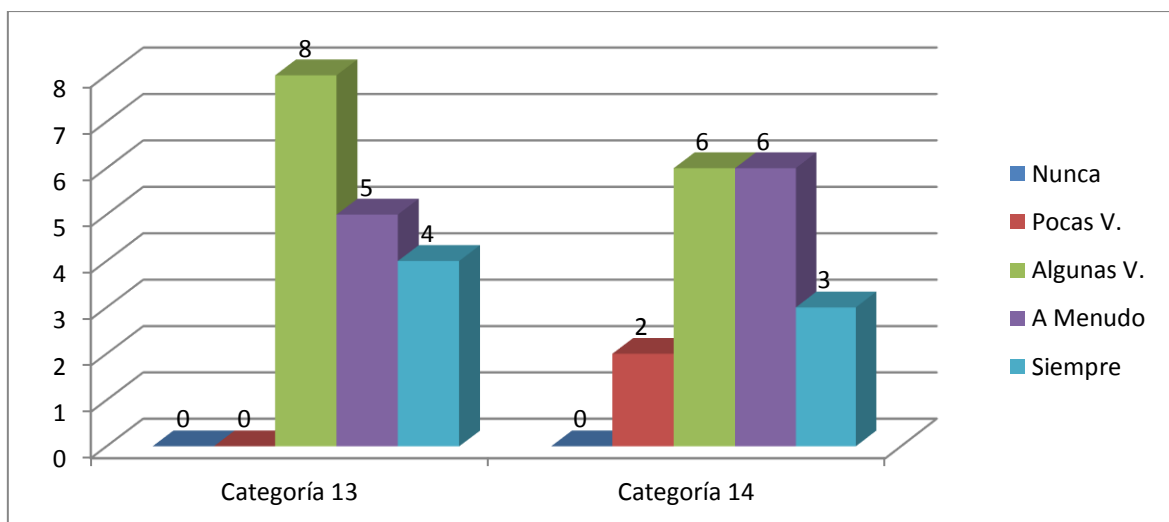
CUADRO Y GRÁFICO N° 7

OPINIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

(1) Nunca (2) Pocas Veces (3) Algunas Veces (4) A menudo (5) Siempre

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5	Total
13. El personal que labora en la institución se encuentran motivados y laboran en un ambiente agradable.	0	0%	47%	29%	24%	100%
14. La dirección asume decisiones con el aporte de los docentes y personal administrativo.	0	12%	35%	35%	18%	100%

Fuente: Instrumento de Investigación (Cuestionario), aplicado a los docentes y administrativos de la I.E José Santos Atahualpa; Prof.: Griselda Ccacya Cabana. 2016



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 7

Frente a la situación: El personal que labora en la institución se encuentran motivados y laboran en un ambiente agradable; existe 47% de docentes y administrativos que manifiestan algunas veces, y por otro lado un 35% consideran que la dirección algunas veces o a menudo asume decisiones con el aporte de los docentes y personal administrativo frente a un 12% que responde que pocas veces se asume decisiones con aporte del personal, por lo que esta realidad es un motivo interesante que abordar en esta investigación para contribuir a la mejora del clima institucional.

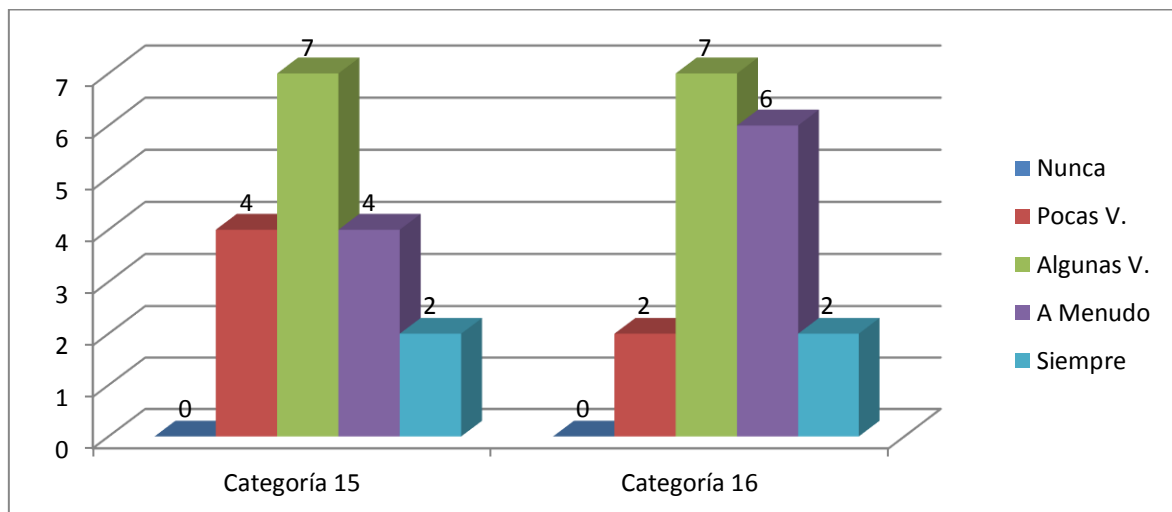
CUADRO Y GRÁFICO N° 8

OPINIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

(1) Nunca (2) Pocas Veces (3) Algunas Veces (4) A menudo (5) Siempre

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5	Total
15. Se percibe un agradable Clima Institucional, dentro de la Institución Educativa: “José Santos Atahualpa”	0	24%	41%	24%	12%	100%
16. Todo el personal que labora en la Institución Educativa, mantiene un buen nivel de respeto y consideración entre ellos.	0	12%	41%	35%	12%	100%

Fuente: Instrumento de Investigación (Cuestionario), aplicado a los docentes y administrativos de la I.E José Santos Atahualpa; Prof.: Griselda Ccacya Cabana. 2016



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 8

Como podemos apreciar en el cuadro de la parte superior se evidencia que la percepción de los docentes y los administrativos en un 41% consideran que algunas veces se percibe un agradable Clima Institucional, dentro de la Institución Educativa: “José Santos Atahualpa”.

Por otro lado, en otra situación, vemos que al igual que la situación anterior existe un sorprendente 41% que afirman que algunas veces el personal que labora en la Institución Educativa, mantienen un buen nivel de respeto y consideración entre ellos, frente a un 12% que responde que son pocas las veces que se mantiene un nivel de respeto y consideración, realidad que debilita una convivencia institucional que favorezca con eficiencia el clima institucional.

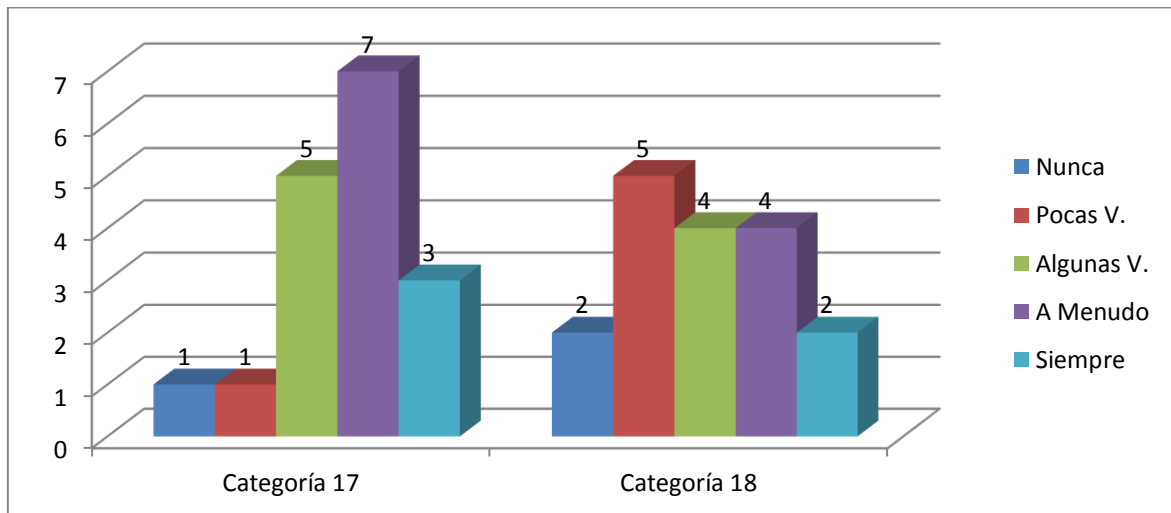
CUADRO Y GRÁFICO N° 9

OPINIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

(1) Nunca (2) Pocas Veces (3) Algunas Veces (4) A menudo (5) Siempre

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5	Total
17. El director demuestra mucha preparación con respecto a la gestión educativa y organizacional.	6%	6%	29%	41%	18%	100%
18. El director toma decisiones verticales y en función a los grupos allegados al directivo.	12%	29%	24%	24%	12%	100%

Fuente: Instrumento de Investigación (Cuestionario), aplicado a los docentes y administrativos de la I.E Jo sé Santos Atahualpa; Prof.: Griselda Ccacya Cabana. 2016



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 9

A la luz de los resultados obtenidos del instrumento de investigación aplicado al personal docente y administrativo de la Institución, se puede observar que el 41% del personal, afirmó que solamente a menudo el director demuestra mucha preparación con respecto a la gestión educativa y organizacional y un 29% algunas veces; por otro lado con respecto a la actividad: El director toma decisiones verticales y en función a los grupos allegados al directivo, se obtuvieron los siguientes resultados: el 29% del personal respondió que pocas veces y un 24% se compartió con las respuestas pocas veces y a menudo.

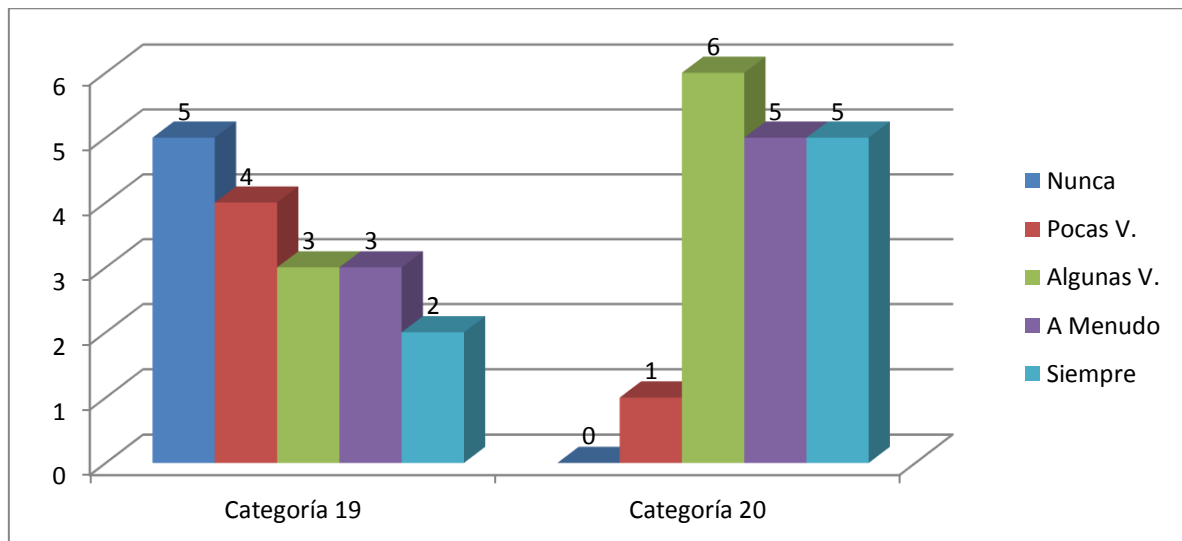
CUADRO Y GRÁFICO N° 10

OPINIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

(1) Nunca (2) Pocas Veces (3) Algunas Veces (4) A menudo (5) Siempre

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5	Total
19. El director muestra desinterés por asistir a jornadas educativas e implementación programadas por la UGEL	29%	24%	18%	18%	12%	100%
20. El director acepta las sugerencias de los docentes, administrativos y padres de familia, para tomar decisiones.	0%	6%	35%	29%	29%	100%

Fuente: Instrumento de Investigación (Cuestionario), aplicado a los docentes y administrativos de la I.E Jo sé Santos Atahualpa; Prof.: Griselda Ccacya Cabana. 2016



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 10

Como podemos apreciar en el cuadro de la parte superior se evidencia que la percepción de los docentes y los administrativos en un 29% consideran que nunca el director muestra desinterés por asistir a jornadas educativas e implementación programadas por la UGEL, seguido de un 24% que responde que pocas veces muestra este desinterés y un 18%, cantidad contradictoria que asegura que algunas veces o a menudo se presenta esta situación.

Por otro lado en otra interrogante, observamos que 35% indican que algunas veces el director acepta las sugerencias de los docentes, administrativos y padres de familia, para tomar decisiones, situación que debilita un adecuado clima institucional.

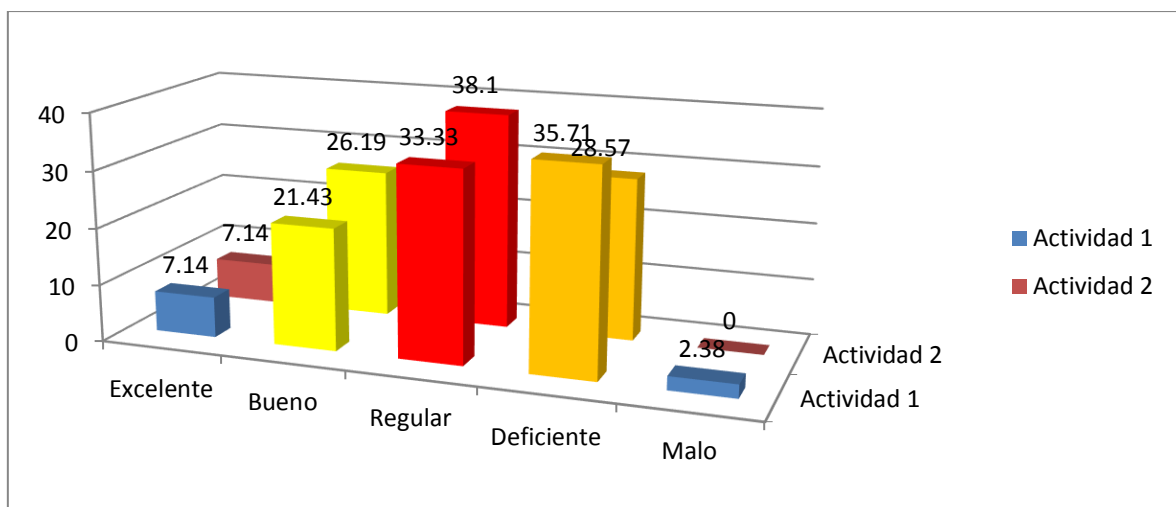
CUADRO Y GRÁFICO N° 11

RESULTADOS DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN PARA CONOCER LA OPINIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA RESPECTO A LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

(1) Excelente (2) Bueno (3) Regular (4) Deficiente (5) Malo

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5	Total
1.- El Director crea un ambiente de confianza y buen trato.	3	9	14	15	1	42
2.- El director brinda apoyo para superar dificultades que se presentan en la I.E.	3	11	16	12	0	42

Fuente: Instrumento de Investigación (Ficha de Observación), aplicado a los docentes y administrativos de la I.E Jo sé Santos Atahualpa; Prof.: Griselda Ccacya Cabana. 2016



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 11

A la luz de los resultados obtenidos del instrumento de investigación aplicado a los padres de familia de la Institución, se puede observar que el 38.1% de los padres de familia, afirmaron que regularmente el director crea un ambiente de confianza y buen trato.

Por otro lado con respecto a la actividad: El director brinda apoyo para superar dificultades que se presentan en la I.E., se obtuvieron los siguientes resultados: el 33.33% de padres de familia respondieron regularmente; mientras que el 28% calificaron como malo y un 2.38% respondieron como deficiente, esta situación señala la importancia de fomentar un liderazgo transformacional en bien de un adecuado clima institucional.

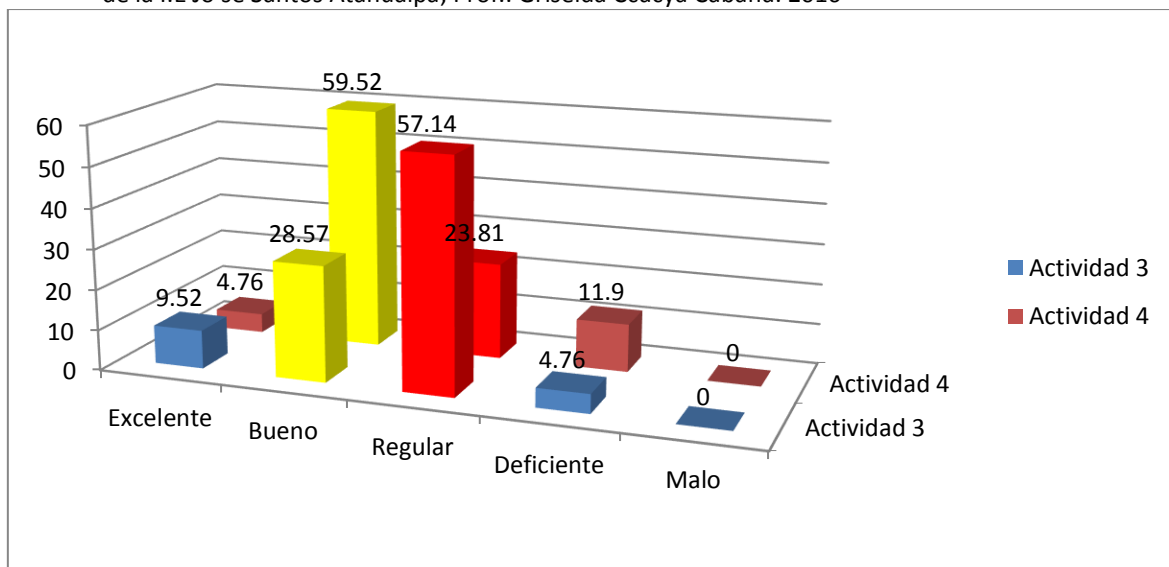
CUADRO Y GRÁFICO N° 12

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

(1) Excelente (2) Bueno (3) Regular (4) Deficiente (5) Malo

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5	Total
3.- El Director valora los altos niveles de desempeño.	4	12	24	2	0	42
4.- Los docentes de la I.E. se muestran motivados.	2	25	10	5	0	42

Fuente: Instrumento de Investigación (Ficha de Observación), aplicado a los docentes y administrativos de la I.E Jo sé Santos Atahualpa; Prof.: Griselda Ccacya Cabana. 2016



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 12

Como podemos apreciar en el cuadro de la parte superior se evidencia que la percepción de los padres de familia en un 59.52% consideran que El Director valora los altos niveles de desempeño de manera buena, frente a un contradictorio 23.81% que lo califican como regular y un 11.9% como malo, situación preocupante que repercute en el clima institucional con el personal que labora.

Por otro lado en otra situación, vemos que existe un 57.14 % que califican que regularmente, los docentes de la I.E. se muestran motivados, existiendo un reducido 9.52% que lo califican como excelente frente a 4.76% que lo califican como malo, realidad que consideramos debilita un adecuado clima institucional que favorezca una convivencia armoniosa.

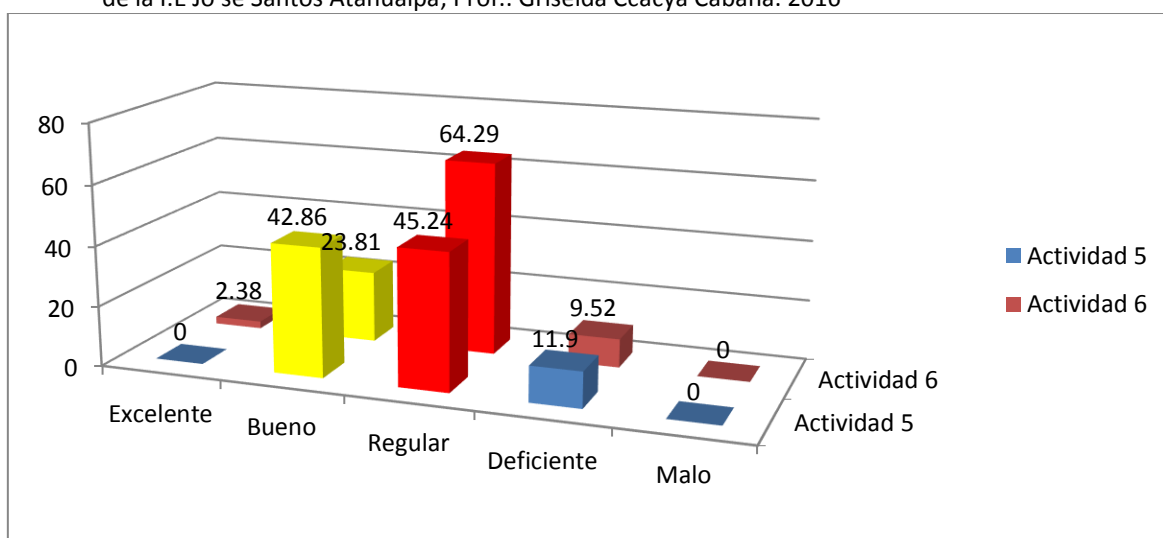
CUADRO Y GRÁFICO N° 13

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

(1) Excelente (2) Bueno (3) Regular (4) Deficiente (5) Malo

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5	Total
5.- Se evidencia que el personal de la I.E. se sienten cómodos con el ambiente de trabajo.	0	18	19	5	0	42
6.- El personal de la I.E. se muestra comprometido con su trabajo.	1	10	27	4	0	42

Fuente: Instrumento de Investigación (Ficha de Observación), aplicado a los docentes y administrativos de la I.E. José Santos Atahualpa; Prof.: Griselda Ccacya Cabana. 2016



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 13

Como podemos apreciar en el cuadro de la parte superior se evidencia que la percepción de los padres de familia en un 64.29% califican que regularmente se evidencia que el personal de la I.E. se sienten cómodos con el ambiente de trabajo, dentro de la Institución Educativa: “José Santos Atahualpa”, porcentaje considerable frente a un 23.81% que lo califica como bueno, pero existe un 9.52% que lo califica como malo, este porcentaje existente adicionándolo al regular genera alarma porque muestra que la comodidad en el ambiente de trabajo de los docentes no refleja un adecuado clima institucional.

Por otro lado en otra situación, existe un 45.24% que afirman que regularmente el personal de la I.E. se muestra comprometido con su trabajo, frente a un contradictorio 42.86% que lo califica como bueno, lo preocupante es que existe un 11.9% que lo califica como malo, aunque reducido pero existente para reflexionar sobre esta apreciación.

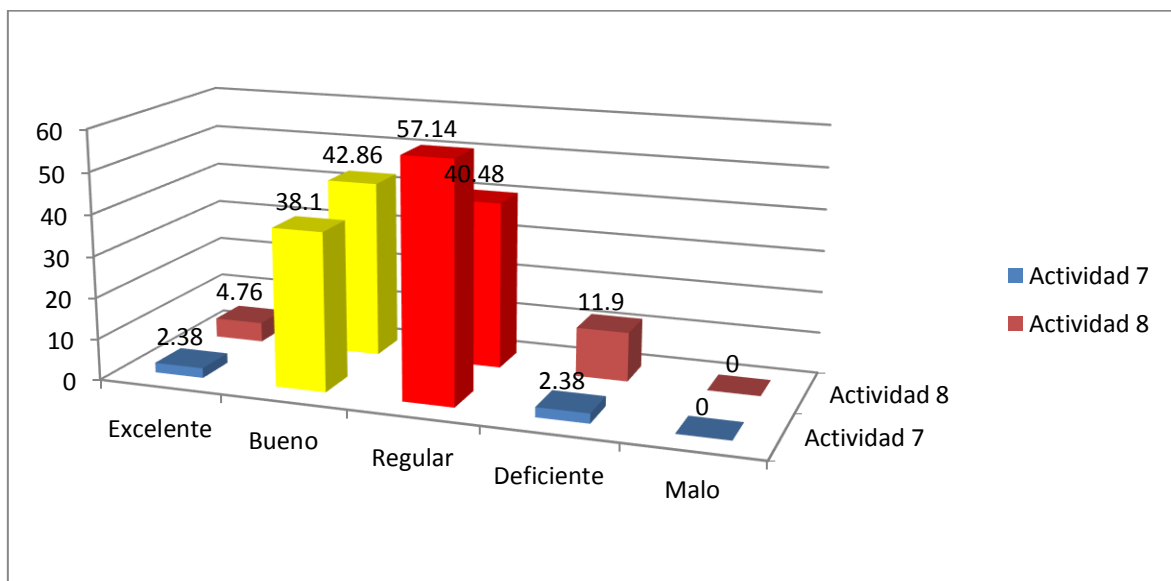
CUADRO Y GRÁFICO N° 14

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

(1) Excelente (2) Bueno (3) Regular (4) Deficiente (5) Malo

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5	Total
7.- Existe una comunicación fluida dentro de la Institución Educativa.	1	16	24	1		42
8.- Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.	2	18	17	5		42

Fuente: Instrumento de Investigación (Ficha de Observación), aplicado a los docentes y administrativos de la I.E Jo sé Santos Atahualpa; Prof.: Griselda Ccacya Cabana. 2016



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 14

A la luz de los resultados obtenidos del instrumento de investigación aplicado a los padres de familia, se puede observar que el 42.86% de los padres de familia, calificaron como bueno la existencia de una comunicación fluida dentro de la Institución Educativa frente a un contradictorio 40.48% que califica su apreciación como regular; por otro lado con respecto a la actividad: Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo, se obtuvieron los siguientes resultados: el 57.14% de los padres de familia respondieron que regularmente y un 38.1% como bueno, frente a un 2.38% que se compartió con las respuestas Excelente y malo.

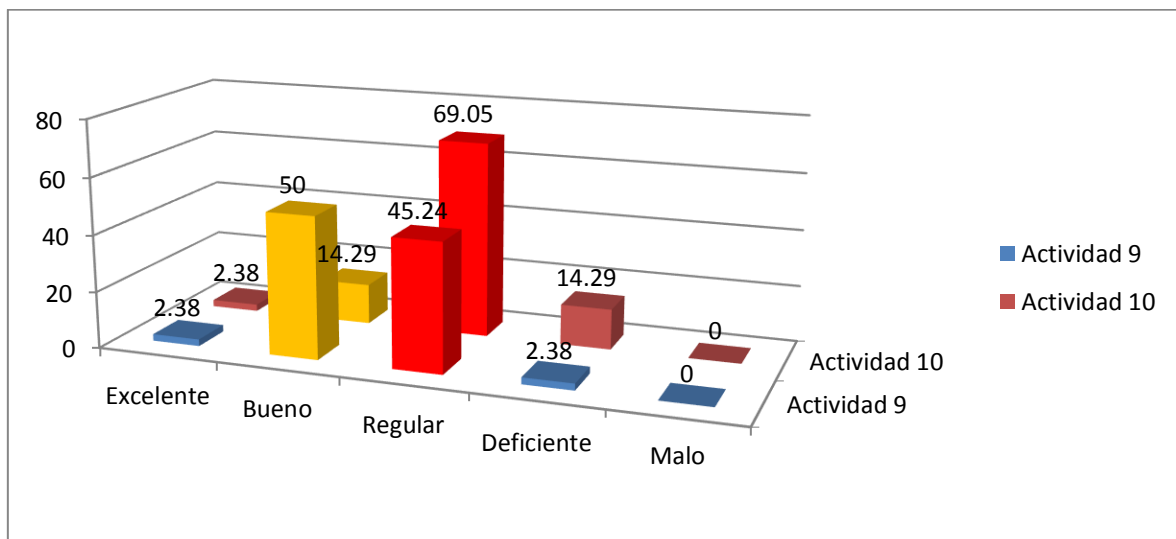
CUADRO Y GRÁFICO N° 15

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

(1) Excelente (2) Bueno (3) Regular (4) Deficiente (5) Malo

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5	Total
9.- El director y el personal que labora en la I.E. propician espacios de diálogo y asesoramiento con los Padres de familia.	1	21	19	1	0	42
10.- El clima Institucional que se percibe diariamente en la Institución es:	1	6	29	6	0	42

Fuente: Instrumento de Investigación (Ficha de Observación), aplicado a los docentes y administrativos de la I.E Jo sé Santos Atahualpa; Prof.: Griselda Ccacya Cabana. 2016



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 15

A la luz de los resultados obtenidos del instrumento de investigación aplicado a los padres de familia, se puede observar que el 69.05% de los padres de familia, calificaron como regular que el director y el personal que labora en la I.E. propician espacios de diálogo y asesoramiento con los Padres de familia, frente a un compartido 14.29% que califican su apreciación como bueno y malo; por otro lado con respecto a la actividad: El clima Institucional que se percibe diariamente en la Institución es: El 50.14% de los padres de familia respondieron que es bueno, frente a un 45.24% que respondieron como regular y un 2.38% se compartió con las respuestas excelente y malo.

CUADRO Y GRÁFICO N° 16
ACTIVIDADES DEL DIRECTOR

(1) Excelente (2) Bueno (3) Regular (4) Deficiente (5) Malo

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5	Total
11.- Cuando te comunicas con el Director, El trato que recibe hacia usted, lo califica como:	2	11	24	5	0	42

Fuente: Instrumento de Investigación (Ficha de Observación), aplicado a los docentes y administrativos de la I.E Jo sé Santos Atahualpa; Prof.: Griselda Ccacya Cabana. 2016

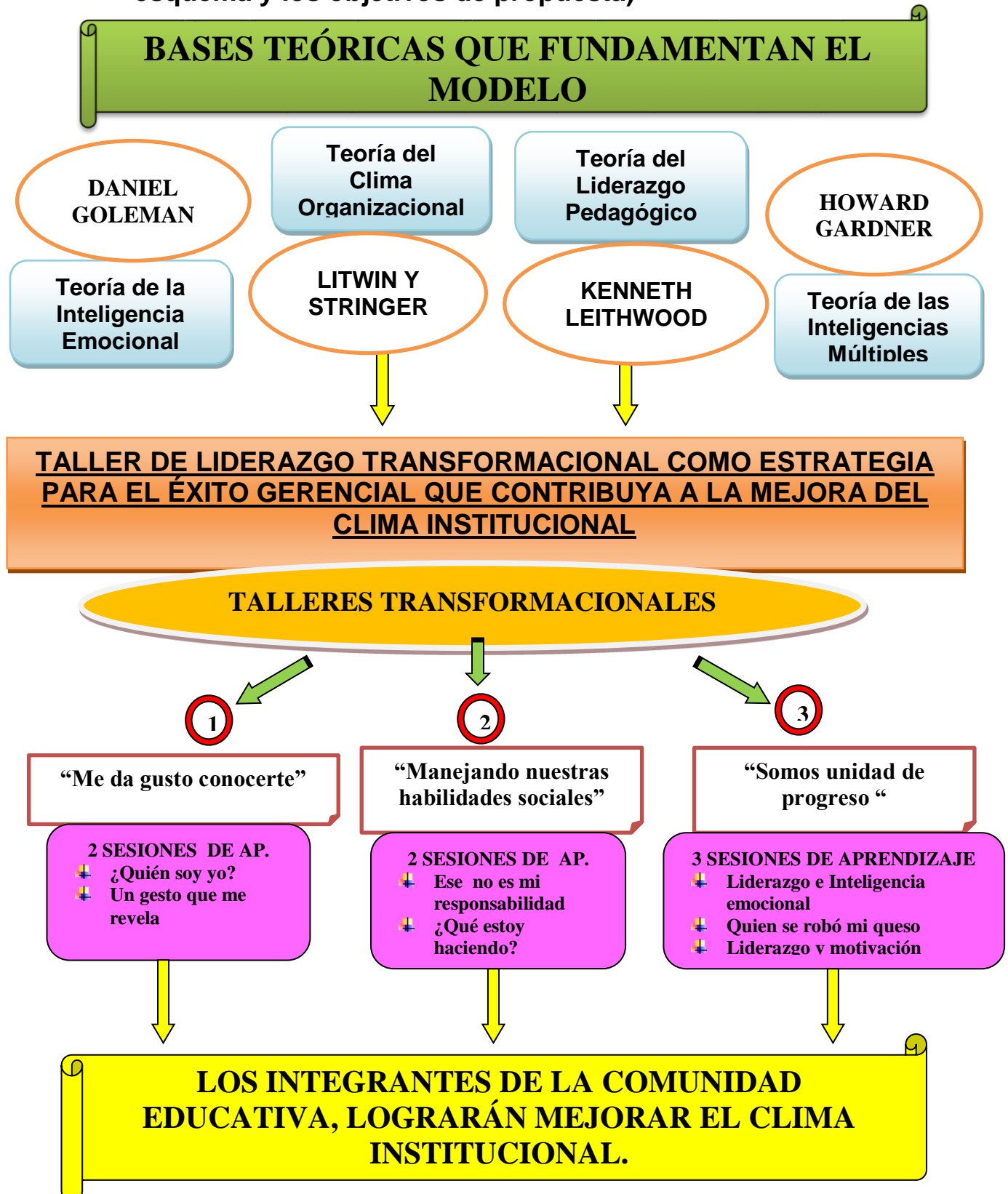


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 16

Como podemos apreciar en el cuadro de la parte superior se evidencia que la percepción de los padres de familia frente a: Cuando te comunicas con el Director, El trato que recibe hacia usted, lo califica como: en un 57.14% lo calificaron como regular, frente a un 26.19% que lo califica como bueno, un 11.9% como malo mientras que un reducido 4.76% lo calificaron como excelente.

Esta realidad representa para la investigación invertir los resultados de regular a bueno o excelente para contribuir a un clima institucional favorable a través del liderazgo transformacional.

3.2 MODELO TEÓRICO (los talleres que respondan a este esquema y los objetivos de propuesta)



3.3 PROPUESTA

“TALLER DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA EL ÉXITO GERENCIAL QUE CONTRIBUYA A LA MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL”

3.3.1.- PRESENTACIÓN

La propuesta del taller de liderazgo transformacional como estrategia para el éxito gerencial que contribuya a la mejora del clima institucional, es el resultado de la conjunción de varias teorías y bases conceptuales que se han interrelacionado y han aportado conceptos hasta llegar a proponer un taller que posee sus propias estrategias, que están dispuestas a lograr el objetivo general del trabajo de investigación, con argumentos científico – teórico y tecnológico que al ser aplicado con los directores, docentes y padres de familia se verán los resultados finales.

Así mismo es importante destacar que los cambios buscan la mejora de la calidad de la educación dentro de las organizaciones e instituciones por tanto, los Directores o gerentes educativos de nuestro país deben cubrir las expectativas sociales esperadas por lo que es necesario mejorar los procesos de gestión, actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

3.3.2.- FUNDAMENTACIÓN

Es necesario responder la siguiente interrogante: ¿Qué pretende alcanzar el taller de liderazgo transformacional?, se diría que al final de la aplicación del taller Transformacional, los directores, docentes y padres de familia demostrarán el siguiente perfil:

- Se transforman a sí mismos para contribuir a la mejora del clima institucional.
- Transforman a quienes les rodean desarrollando habilidades sociales.
- Serán los líderes transformacionales que cambian el estado de las cosas a través del trabajo colaborativo.

Si partimos desde la concepción constructivista del aprendizaje el individuo internaliza, reacomoda o transforma la información nueva que ocurre en los nuevos aprendizajes y como consecuencia forma nuevas estructuras cognitivas, de gran valía a los integrantes de una comunidad educativa.

La construcción implica concebir el proceso de enseñanza como un constante y diferencial proceso de ajuste de la ayuda pedagógica, dependiendo del grado de avance y/o las dificultades e incluso retrocesos que enfrente el participante del taller de Liderazgo Transformacional.

El participante se acerca al conocimiento como aprendiz activo y participativo, constructor de significados y generador de sentidos sobre lo que aprende.

Los métodos de enseñanza y de aprendizaje deberán contemplar un espectro de posibilidades que incluyan el proporcionar información lo más organizada y estructurada posible.

3.3.3.- OBJETIVOS:

GENERAL:

Formar agentes transformadores en la I.E. 40106 “José Santos Atahualpa” para que contribuyan a la mejora del clima institucional.

ESPECÍFICOS:

- Aplicar el taller de Liderazgo transformacional, a todos los profesores y padres de familia de la I.E. 40106 José Santos Atahualpa – Cerro Colorado”
- Desarrollar estrategias motivadoras que fortalezcan el liderazgo transformacional y el clima institucional.
- Lograr un clima institucional bajo los lineamientos del liderazgo transformacional.

3.3.4 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS PROPUESTAS

Por ello presento la propuesta: de taller de Liderazgo Transformacional para el éxito gerencial que contribuya a la mejora del Clima Institucional, en donde se ha sub dividido en tres talleres fundamentales:

- 1.- Taller “Me da gusto conocerte”. (2 sesiones)
- 2.- Taller “Manejando nuestras habilidades sociales”. (2 sesiones)
- 3.- Taller “Somos Unidad de Progreso”. (3 sesiones)

3.3.5 FUNDAMENTO SOCIO - PEDAGÓGICO – PSICOLÓGICO

El Taller de Liderazgo Transformacional para el éxito gerencial que contribuya a la mejora del Clima Institucional; se fundamenta de manera sociológica, desde el punto de vista de que a inicios del siglo XX John Dewey (2007, p. 51) planteaba que no podemos aprender ni enseñar a pensar, podemos aprender cómo pensar bien, sobre todo cómo adquirir el hábito de la reflexión, pues el pensar es una tendencia innata, la cuestión entonces es ¿cómo hacer para impulsarla? y ¿cómo evitar realizar acciones antinaturales desde fuera? Tres actitudes son fundamentales para desarrollar el hábito de pensar: mentalidad abierta, entusiasmo o absorción del interés y responsabilidad ante las consecuencias. Estos razonamientos bien pueden tenerse en cuenta para esta dimensión psicológica de los agentes de la comunidad educativa, porque solo reflexionando ellos, podrán vencer sus dificultades en el Clima Institucional.

También la pedagogía, la didáctica, los medios, los materiales, etc. son herramientas educativas que soportan los tipos de procesos de enseñanza – aprendizaje o también se le puede llamar los procesos Docente - Educativo.

Por ser la formación del conocimiento en el ser humano uno de los problemas centrales del Director, docentes y administrativos, y también por tener la convicción de que los seres humanos son producto de su capacidad para adquirir conocimientos, reflexionar sobre sí mismos y construir cultura, así como considerar que el conocimiento se construye activamente por sujetos cognoscentes integrados al ambiente, hay que basarse en los postulados pedagógicos conocidos; tales como el Constructivismo, el cual se nutre de los planteamientos psicogenéticos de Piaget, de la escuela sociohistórica de Lev Vigotsky, del subjetivismo planteado por Maturana, del aprendizaje significativo de David Ausubel, de la escuela socio-afectiva de Wallon y de muchas otras tendencias que resaltan el desarrollo de los conocimientos en el ser humano, son sustentos psicológicos donde se fundamenta el Taller de Liderazgo Transformacional para mejorar el Clima Institucional..

3.3.6 DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL TALLER DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON SUS RESPECTIVAS SESIONES DE TRABAJO.

TALLER N° 1

TITULO: “Me da gusto conocerte”

Con este taller se destaca la aplicación de teoría de las inteligencias múltiples enfatizando La inteligencia interpersonal y la Inteligencia Intrapersonal.

SECUENCIA DIDÁCTICA:

SESIONES	NOMBRE	TIEMPO
SESIÓN 1	¿Quién soy yo?	90'
SESIÓN 2	Un gesto que me revela	90'

DENOMINACIÓN DEL TALLER 1 : “ME DA GUSTO CONOCERTE”	
FUNDAMENTACIÓN: <p>La inteligencia interpersonal se define como la capacidad de comprender a los demás seres humanos, pudiendo lograr una mejor interacción y empatía.</p> <p>La inteligencia intrapersonal, por el contrario, está directamente relacionada con nosotros mismos, con nuestros pensamientos, deseos, capacidades, comportamientos.</p> <p>Ambas inteligencias son fundamentales para lograr un clima laboral adecuado dentro de un centro de trabajo.</p>	
OBJETIVOS : <ul style="list-style-type: none"> • Lograr confianza en los docentes y padres de familia dentro de la institución. • reconocimiento de sentimientos y expresiones. • Brindar información adecuada. 	ORGANIZACIÓN : <ul style="list-style-type: none"> • Encargada del taller.
UBICACIÓN DE LA ACTIVIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Institución Educativa 	METAS : <ul style="list-style-type: none"> • Empatía entre los participantes. • Adecuado clima laboral dentro de la institución
METODOLOGIA: <ul style="list-style-type: none"> • Taller didáctico (saberes previos) • Dinámicas • Encuestas 	ESTRATEGIA <ul style="list-style-type: none"> • Cambio conductual

SESION N°1

¿QUIÉN SOY YO?

1. Duración: 90 minutos

2. ¿Qué buscamos?

- Cada participante del taller empatice con sus compañeros y así lograr un mejor clima dentro de la Institución.
- Lograr que los participantes conozcan sus debilidades y fortalezas de cada uno y de los demás para poder entender a su compañero de forma más directa.

MOMENTOS DE APRENDIZAJE	PROCEDIMIENTO	RECURSOS	TIEMPO
PRESENTACIÓN	Saludo Presentación del tema		10 minutos
DESARROLLO	Dinámica “Nos conocemos (los participantes escogidos aleatoriamente por el moderador se presentan diciendo su nombre y función dentro de la institución”	Mesas Sillas Papelotes Plumones Cañón multimedia	15 minutos
	Desarrollo del tema. (Exposición, video didáctico)		20 minutos
	Dinámica “brújula de las emociones”		35 minutos
CIERRE	Despedida y feedback sobre cómo se sintieron en el trascurso del taller. Encuesta de satisfacción		10 minutos

Dinámica: Brújula de las emociones

- **Objetivo:** distinguir las distintas emociones que sentimos en determinados momentos.
- **Tiempo necesario:** alrededor de media hora.
- **Tamaño del grupo:** puede hacerse en grupo de tamaño mediano o bien.
- **Lugar:** sala o aula amplia en la que cada grupo pueda trabajar.
- **Materiales necesarios:** papelote en el que esté pintada una flor para escribir.
- **Pasos a seguir:**
 1. Pintamos la alegría al norte y reflexionamos sobre la pregunta: ¿Qué hemos logrado para sentirme de esta forma?
 2. Al sur, reflejamos la respuesta y responderemos ¿Qué he perdido?
 3. Entre ambas emociones, situaremos el logro que hemos conseguido, o bien el fracaso. Es importante hacer una lectura positiva.
 4. En el este, pondremos el enfado. Pensaremos qué me ataca o me hace sentir en una situación de riesgo.
 5. En el lado oeste, situamos el miedo. En este punto, reflexionaremos cuáles son nuestros miedos.
 6. Unimos al enfado y al miedo a través de la amenazada y reparamos en identificar las amenazas que tenemos presentes.
 7. En el resto de puntos, podemos situar otras emociones que estén presentes.
- **Discusión:** si la actividad se realiza en grupo y existe confianza suficiente, las personas que lo deseen puede compartir sus emociones con sus compañeros.

SESION N°2

“ME DA GUSTO CONOCERTE”

1. **Duración:** 90 minutos
2. **¿Qué buscamos?**
 - Lograr que los participantes reconozcan sus sentimientos en diferentes ámbitos de su vida.

MOMENTOS DE APRENDIZAJE	PROCEDIMIENTO	RECURSOS	TIEMPO
PRESENTACIÓN	Saludo Presentación del tema		10 minutos
DESARROLLO	Dinámica de Bienvenida “futbol de globos”	Mesas Sillas Papelotes	15 minutos
	Desarrollo del tema. (Exposición, video didáctico)	Plumones Colores	20 minutos
	Dinámica “cuadro de sentimientos”	Cañón multimedia	35 minutos
CIERRE	Despedida y feedback sobre cómo se sintieron en el transcurso del taller. Encuesta de satisfacción		10 minutos

Dinámica: Cuadro de los sentimientos

- **Objetivo:** distinguir los distintos sentimientos en determinados contextos.
- **Tiempo necesario:** alrededor de media hora.
- **Tamaño del grupo:** individual

- **Lugar:** sala o aula amplia en la que cada participante pueda trabajar.
- **Materiales necesarios:** papelotes.
- **Pasos a seguir:**
 1. Como me siento con mi familia en el primer recuadro (dibujamos)
 2. Como me siento con mis amigos (dibujamos)
 3. Como me siento en mi trabajo (dibujamos)
 4. Como me siento estando solo (dibujamos)
 5. Cada participante expresa verbalmente lo que significa su dibujo (voluntarios)
- **Discusión:** como nos sentimos realizando esta actividad

TALLER N° 2

TITULO: “Manejando nuestras habilidades sociales”

A través de este taller se pretende lograr la aplicación de la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer determinado la percepción y desenvolvimiento de la agentes de la comunidad educativa y provocar la eliminación de conflictos para lograr un clima favorable para poder desarrollar con alegría su labor.

SECUENCIA DIDÁCTICA:

SESIONES	NOMBRE	TIEMPO
SESIÓN 1	Esa no es mi responsabilidad.	90’
SESIÓN 2	¿Qué estoy haciendo?	90’

DENOMINACIÓN DEL TALLER N° 2 : “MANEJANDO NUESTRAS HABILIDADES SOCIALES”	
FUNDAMENTACIÓN: <p>Habilidades sociales son un conjunto de conductas aprendidas de forma natural (y que por tanto pueden ser enseñadas), que se manifiestan en situaciones interpersonales, socialmente aceptadas (ello implica tener en cuenta normas sociales y normas legales del contexto sociocultural en el que se actúa, así como criterios morales), y orientadas a la obtención de reforzamientos ambientales (refuerzos sociales) o auto refuerzos.</p> <p>Es por eso que es de suma importancia el adecuado uso de las mismas para un mejor ambiente laboral, las personas que utilizan de manera óptima las HABILIDADES SOCIALES son mucho más eficientes ya que evitan discusiones con su entorno social.</p>	
OBJETIVOS : <ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los participantes descubran sus debilidades a mejor y sus fortalezas a explotar • Lograr comunicación asertiva en el grupo 	ORGANIZACIÓN : <ul style="list-style-type: none"> • Encargada del taller.
UBICACIÓN DE LA ACTIVIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Institución Educativa 	METAS : <ul style="list-style-type: none"> • Adecuado manejo de las habilidades sociales • Comunicación efectiva
METODOLOGIA: <ul style="list-style-type: none"> • Taller didáctico (saberes previos) • Dinámicas • Encuestas 	ESTRATEGIA <ul style="list-style-type: none"> • Cambio conductual

SESION N°1

“ESA NO ES MI RESPONSABILIDAD”

1. Duración: 90 minutos

2. ¿Qué buscamos?

- Lograr que todos los participantes hagan uso adecuado de sus habilidades sociales dentro de su institución y trabajo.
- Definir a los líderes de determinado grupo.

MOMENTOS DE APRENDIZAJE	PROCEDIMIENTO	RECURSOS	TIEMPO
PRESENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none">❖ Saludo❖ Presentación del tema		10 minutos
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none">❖ Dinámica de bienvenida ¿Que deseo lograr hoy? (¿cada participante expresa verbalmente qué expectativas tienen con este taller?❖ Desarrollo del tema. (Exposición, video didáctico)❖ Dinámica “nuestra torre”	Sillas Cañón multimedia Palitos de brocheta Marsmelos	15 minutos 20 minutos 35 minutos
CIERRE	<ul style="list-style-type: none">❖ Despedida y feedback sobre cómo se sintieron en el transcurso del taller.❖ Encuesta de satisfacción		10 minutos

Dinámica: Mi torre

- **Objetivo:** Encontrar al líder, observar la metodología de trabajo de cada participante en grupo.
- **Tiempo necesario:** alrededor de media hora.
- **Tamaño del grupo:** grupal
- **Lugar:** sala o aula amplia en la que cada grupo pueda trabajar.
- **Materiales necesarios:** palitos de brochetas y masmelos.
- **Pasos a seguir:**
 1. Se divide a los participantes en 5 grupos.
 2. Se entrega 3 palitos de brochetas y 6 masmelos a cada grupo
 3. Se les da las indicaciones (tendrán que armar una torre utilizando tan solo los palitos y los masmelos , esta actividad se hará sin hablar en 10 minutos) la torre más alta será la ganadora
- **Discusión:** Cada equipo reconoce al líder o líderes de grupo, que falto para que sea más sencillo el proceso de armado de torre, como hubiera sido más sencillo realizarlo.

SESIÓN N°2

¿QUÉ ESTOY HACIENDO?

1. **Duración:** 90 minutos

2. **¿Qué buscamos?**

- Lograr que cada participante reconozca sus puntos a mejorar.
- Lograr objetividad dentro de todos los participantes.

MOMENTOS DE APRENDIZAJE	PROCEDIMIENTO	RECURSOS	TIEMPO
PRESENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none">❖ Saludo❖ Presentación del tema		10 minutos
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none">❖ Dinámica de bienvenida “La Liga”❖ Desarrollo del tema. (Exposición, video didáctico)❖ Dinámica “Así somos, Así nos aceptamos”	Ligas Sillas Cañón multimedia Hojas de colores Plumones	15 minutos 20 minutos 35 minutos
CIERRE	<ul style="list-style-type: none">• Despedida y feeback sobre cómo se sintieron en el transcurso del taller.• Encuesta de satisfacción		10 minutos

Dinámica: La liga

- **Objetivo:** Relajar a los participantes.
- **Tiempo necesario:** alrededor de 10 minutos.
- **Tamaño del grupo:** grupal de 6 personas
- **Lugar:** sala o aula amplia en la que cada grupo pueda trabajar.
- **Materiales necesarios:** ligas.
- **Pasos a seguir:**
 1. Se divide a los participantes en 5 grupos.
 2. Se entrega una liga a cada uno (elástico)
- Se les da las indicaciones (tendrán que pasar la liga por todas las piernas de los participantes el equipo que termine primero gana)
- **Discusión:** cada participante verbaliza como se sintió jugando y recordando cuando eran niños.

Dinámica: Así somos, así nos aceptamos

- **Objetivo:** Reconocer debilidades a mejorar.
- **Tiempo necesario:** alrededor de media hora.
- **Tamaño del grupo:** individual.
- **Lugar:** sala o aula amplia en la que cada participante pueda trabajar.
- **Materiales necesarios:** hojas de colores y plumones, cinta.
- **Pasos a seguir:**
 1. Se le entrega a cada participante una hoja, un plumón y un pedazo de cinta.
 2. Se les da las indicaciones (cada participante se pondrá la hoja en la espalda y caminarán por toda la sala, tendrán que escribir alguna debilidad de su compañero en forma anónima, al terminar el ejercicio se sacarán la hoja la voltearán y la volverán a pegar en sus espaldas la indicación ahora es escribir en las espaldas de sus compañeros sus fortalezas en su trabajo, al finalizar cada participante se sacará la hoja la leerán.
- **Discusión:** cada participante analizará su hoja escrita y compartirá lo que piensa con sus compañeros.

TALLER N° 3

TITULO: “Somos unidad de progreso”

Lo que se quiere es fortalecer el liderazgo propuesto por Kenneth Leithwood a través de capacidades y competencias emocionales (Daniel Goleman) porque se aspira a movilizar al personal para transformar lo existente hacia un futuro deseable y para ello se debe alentar un clima de cooperación y confianza que solo es posible mediante la inteligencia emocional.

SESIONES DIDÁCTICAS:

SESIONES	NOMBRE	TIEMPO
SESIÓN 1	Liderazgo e inteligencia emocional.	180'
SESIÓN 2	Quien se robó mi queso	90'
SESIÓN 3	Liderazgo y motivación	90'

DENOMINACION DEL TALLER N° 3: “SOMOS UNIDAD DE PROGRESO”	
FUNDAMENTACIÓN: Ser un líder no es solo dar órdenes para que una empresa o equipo marche bien, ser un líder es motivar constantemente al equipo a ser mejor a superar sus miedos y debilidades un líder es más que un jefe es ser un amigo, un compañero un apoyo.	
OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none">• Resolución de conflictos• Desarrollar las capacidades adecuadas para ser verdaderos líderes.	ORGANIZACIÓN: <ul style="list-style-type: none">• Encargada del taller.
UBICACIÓN DE LA ACTIVIDAD: <ul style="list-style-type: none">• Institución Educativa	METAS : <ul style="list-style-type: none">• Lograr liderazgo transformacional en la institución.• Lograr un clima institucional adecuado.
METODOLOGÍA: <ul style="list-style-type: none">• Taller didáctico (saberes previos)• Dinámicas• Encuestas	ESTRATEGIA <ul style="list-style-type: none">• Cambio conductual

SESION N°1
LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL

1 **Duración:** 90 minutos

2 **¿Qué buscamos?**

- Desarrollar en los participantes características de liderazgo.
- Desarrollar la capacidad de demostrar emociones en los momentos indicados.

MOMENTOS DE APRENDIZAJE	PROCEDIMIENTO	RECURSOS	TIEMPO
PRESENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Saludo ❖ Presentación del tema 		10 minutos
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dinámica de bienvenida (YO CANTO ASI) juego de memoria con tonada de canción ❖ Desarrollo del tema. (Exposición, video didáctico) ❖ Dinámica "YO LIDERO EN MI TORRE" 	Sillas Cañón multimedia Hojas bond Plumones	15 minutos 20 minutos 35 minutos
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Despedida y feedback sobre cómo se sintieron en el transcurso del taller. ❖ Encuesta de satisfacción 		10 minutos

Dinámica: Yo lidero en mi torre

1. **Objetivo:** Reconocer las cualidades para ser un buen líder.
2. **Tiempo necesario:** alrededor de media hora.
3. **Tamaño del grupo:** grupal
4. **Lugar:** sala o aula amplia en la que cada grupo pueda trabajar.

5. Materiales necesarios: hojas bond, plumones.

6. Pasos a seguir:

- a. Se divide a los participantes en 5 grupos.
 - b. Se entrega a cada grupo una cantidad determinada de hojas
 - c. Se les da las indicaciones (en cada hoja los participantes anotaran cual creen que son las cualidades que debe de tener una persona para ser un líder dentro de un grupo, con estas hojas deberán formar una torre ayudándose con cinta) la torre más alta será la ganadora .
- **Discusión:** cada grupo explicara porque creen que esas cualidades son las necesarias para ser un buen líder.

SESION N°2

¿QUIEN SE ROBO MI QUESO?

1. **Duración:** 90 minutos

2. **¿Qué buscamos?**

- Desarrollar la capacidad de resolución de conflictos.

MOMENTOS DE APRENDIZAJE	PROCEDIMIENTO	RECURSOS	TIEMPO
PRESENTACIÓN	❖ Saludo ❖ Presentación del tema		10 minutos
DESARROLLO	❖ Desarrollo del tema. (Exposición, video didáctico) ❖ Dinámica "LA BUSQUEDA DEL TESORO"	Sillas Cañón multimedia Hojas de colores Plumones	20 minutos 45 minutos
CIERRE	❖ Despedida y feedback sobre cómo se sintieron en el transcurso del taller. ❖ Encuesta de satisfacción		10 minutos

Dinámica: Búsqueda del tesoro

1. **Objetivo:** El desarrollo de la capacidad de resolución de conflictos.
2. **Tiempo necesario:** alrededor de media hora.
3. **Tamaño del grupo:** grupal de 10 personas
4. **Lugar:** sala o aula amplia en la que cada grupo pueda trabajar.
5. **Materiales necesarios:** hojas de colores, plumones.
6. **Pasos a seguir:**
 - a. Se divide a los participantes en 2 grupos.
 - b. Uno de los grupos serán los buscadores y el otro grupo serán los que proponen
 - c. El segundo grupo deberán idear la manera de esconder una caja que la moderadora les entregará (dentro de la caja habrá frases motivadoras para su día a día), dejando pistas por todo el salón.
 - d. El primer grupo deberá encontrar la caja.
- **Discusión:** cada grupo deberá verbalizar como llegaron a realizar la tarea encomendada con pocos elementos.

SESION N°3

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

1. **Duración:** 90 minutos

2. **¿Qué buscamos?**

- Desarrollar lideres seguros
- Motivación en los participantes a seguir luchando por sus objetivos tanto individuales como grupales.

MOMENTOS DE APRENDIZAJE	PROCEDIMIENTO	RECURSOS	TIEMPO
PRESENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none">❖ Saludo❖ Presentación del tema		10 minutos
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none">❖ Dinámica de Bienvenida (nos relajamos estirando los músculos)❖ Desarrollo del tema. (Exposición, video didáctico)❖ Dinámica que me motiva hacer lo que soy (cada participante reflexiona sobre sus motivaciones personales día a día)	Sillas Cañón multimedia Hojas de colores Plumones	15 minutos 20 minutos 35 minutos
CIERRE	<ul style="list-style-type: none">❖ Despedida y feedback sobre cómo se sintieron en el transcurso del taller.❖ Encuesta de satisfacción		10 minutos

CONCLUSIONES

PRIMERA: En la I.E. N° 40106: “José Santos Atahualpa”, se encontró que el director, docentes y administrativos, denotan deficiencias en el Clima Institucional lo que se ha comprobado objetivamente con la aplicación de los instrumentos de investigación (Cuestionario y Ficha de Observación), cuadro N° 15 el 69.9% observa que no hay buen clima Institucional, dando evidencia concreta de la problemática en la que se encuentra la institución.

SEGUNDA: La propuesta presentada está sustentada en aportes científicos como la Teoría del Clima Organizacional, de la Inteligencia emocional, de las Inteligencias múltiples y del Liderazgo pedagógico.

TERCERA: El proponer un Taller de Liderazgo Transformacional contribuirá a mejorar el Clima Institucional.

CUARTA: El Taller de Liderazgo permite que los directivos, docentes y administrativos ser más eficientes en el cargo que ocupan mejorando así el Clima Institucional.

RECOMENDACIONES

- La presente propuesta, se recomienda que otros colegas investigadores, lo apliquen en sus respectivos centros de trabajo, donde se presente similar problemática referente al Clima Institucional deficiente.
- Las sesiones de aprendizaje dentro de cada taller, deben ser activas, innovadoras, más no aburridas, teóricas ya que el participante al no sentirse motivado genera un descontento y desgano para realizar sus obligaciones dentro de la Institución Educativa.
- Se recomienda que el Taller Liderazgo Transformacional como estrategia para el éxito gerencial que contribuya a la mejora del Clima Institucional, a la luz de los resultados expuestos en esta Investigación, sea difundido y aplicado en las diferentes Instituciones Educativas del ámbito Ugel Arequipa Sur y Norte, de la Región Arequipa y del Perú.

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ ANDER-EGG, Ezequiel. (1996). "Diccionario Pedagógico". Editorial Magisterio. Argentina.
- ✚ AUSUBEL, D. P. (2002). Adquisición y retención del conocimiento. Una perspectiva cognitiva. Ed. Paidós. Barcelona
- ✚ BAIN, Alexander. (2000). "La ciencia de la educación".
- ✚ BALLESTA, J. (2001) "Educar para la comunicación masiva: un reto en la formación del ciudadano".
- ✚ BARRANTES, Emilio. (1998). "Historia de la educación en el Perú".
- ✚ BARRIGA H., Carlos. (1997). "Teorías contemporáneas de la Educación". Editora UNMSM. Lima. Perú.
- ✚ BASS, B. El paradigma del Liderazgo Transformacional. En: Revista Americana de Psicología No. 52,1997.
- ✚ BETELÚ, S. (2001). Técnicas de Trabajo en Equipo. Buenos Aires: Universal.
- ✚ BLANCO, Rufino. (2000). "Arte de la escritura y de la caligrafía: teoría y práctica.
- ✚ BRAVO VALDIVIESO, Luis, Relación Pedagógica entre Educación Inicial y Educación Básica en el Aprendizaje de la Lectura, Lima, Foro Educativo
- ✚ BRUNER, Jeromé S. (2003) La fábrica de historias. Derecho, literatura, vida (2003 al español)
- ✚ CABANES, L. (2005). Relaciones Intragrupales en el proceso Docente, una Perspectiva Cultural. Madrid.
- ✚ Calero, L. (1999). Gestión Educativa. Lima: Abelud.
- ✚ CARRIERA M., Julia. (2002) "La inteligencia, el talento y su desarrollo en la institución escolar". Editora magisterial. Lima Perú.
- ✚ CASASSUS, J (1999). Estado y Educación. Modelos educativos. Gestión
- ✚ Codina, A. (2002). Introducción a la Inteligencia Emocional para el Trabajo Directivo. La Habana: Univ. La Habana.

- ✚ CONDEMARIN, Mabel y CHADWICK, M. (1998). "La escritura creativa y formal". Editorial Andrés Bello. Santiago de Chile.
- ✚ CORCEGA, Ana; SUBERO, Luisa (2007-"2008) "Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano "Creación Cantarrana", Cumaná-Estado de Sucre.
- ✚ CRISOLOGO A., Aurelio. (1999)"actualizador pedagógico". Lima. Perú.
- ✚ ESCALANTE FRISANCHO, Rubén (2009) "Propuesta de un modelo de Gestión institucional para mejorar la calidad de la Gestión educativa en la institución educativa "Independencia Americana" 2009 "Arequipa-Perú.
- ✚ FISCHMAN David (2005) El Líder Transformador I (1a ed.). Lima- Perú
- ✚ FISCHMAN David (2005) El Líder Transformador II (1a ed.). Lima- Perú
- ✚ FLORES V. (2000). Teorías cognitivas. Editorial San Marcos.
- ✚ FUENTE RM 168-ED. (2002). Gestión Educativa.
- ✚ GARBANZO, Guiselle; OROZCO, Víctor (2009) "Liderazgo para una gestión de procesos educativos". Revista Educación vol. 34, núm. 1. 2010. Pp.15-29.Universidad Costa Rica. Costa Rica.
- ✚ GONZALES, Edwin. (2001). "Necesidades y demandas para un cambio en educación". Lima. Perú.
- ✚ HIDALGO, Carmen gloria.(1999). Comunicación interpersonal. Universidad Católica de Chile.
- ✚ HUAMÁN O. (2010) Estrategia de enseñanza de ciencias sociales en Educación secundaria. (Tesis de grado) Unica.
- ✚ KOUSES JIM Y POSNER BARRY(1999). Desafío del Liderazgo.
- ✚ LEIVA, C. (2008). Programa de estartegias de trabajo en equipo para la optimización de relación interpersonal entre docentes de la institución educativa.
- ✚ LUZURRIAGA, Lorenzo. (1998). "Pedagogía". Grupo editorial Norma. Madrid. España.
- ✚ MACHADO, Nilson. (1996). "Qué significa constructivismo".

- ✚ MAMANI, Juan de Dios y MAMANI, Víctor (2006) Tesis “Conocimientos sobre resolución de conflictos en el clima institucional de la institución educativa N° 40389 Miguel Linares Málaga del centro poblado de Taya distrito de Lluta, provincia de Caylloma.
- ✚ Martín, D. y. (1997). ¿Qué es Inteligencia Emocional? Madrid: EDAF S.A.
- ✚ Martín, M. y. (2000). Las Relaciones Interpersonales en Centros de Menores: El Equipo Educativo. Córdoba.
- ✚ MARTINS, F. et al; (2004) “Liderazgo Transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa en contextos educativos descentralizados en centros de educación básica- Revista Redalyc.
- ✚ MINISTERIO DE EDUCACION. (2001) “Boletín Informativo del Ministerio de Educación - UMC”. Lima. Perú.
- ✚ MINTZBERG, H. y. (1993). El Proceso Estratégico. México DF: Prentice Hall Hispanoamericana.
- ✚ MORIN, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la Educación del futuro. Bogotá: Delfín Ltda.
- ✚ NASSIF, Ricardo. (2001). “Pedagogía general”.
- ✚ Oyague, M. y. (2005). Investigación Científica. Lambayeque: UNPRG.
- ✚ PALOS, José. (2005). “Estrategias para el desarrollo de temas transversales del currículo”. 2005. Editorial Horsori. Madrid. España.
- ✚ PARIS, G. y otros. (1983). “Becoming a strategic reader”. Contemporary educational psychology.
- ✚ PINZAS G., Juana. “Metacognición y lectura: procesos y estrategias”. Lima. Perú. Pág.
- ✚ Pontificia Universidad Católica del Perú. (1994). “Métodos y técnicas de investigación educativa”. Lima. Perú.
- ✚ PORTUGAL, C. (2000) Psicología social. Editorial. UNSA-Arequipa.
- ✚ PRAWDA, A. (2002). Resolviendo Conflictos en la Escuela. México DF: Instituto Nacional de Mediación de México y Universidad Nacional de Sonora.

- ✚ REPRESENTACIONES DE LA UNESCO en Perú Manual de Directores (2010). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Ministerio de Educación. Impreso: Lance Gráfico S.A.C. Mama Ocllo 1923. Lince Lima.
- ✚ ROSENTAL, M. (1990). Diccionario Filosófico. Editorial Pueblos Unidos. Buenos Aires
- ✚ S.A., P. E. (1997). Enciclopedia de Pedagogía y Psicología. Barcelona: Trébol.
- ✚ SOLE, Isabel y COLL, César. (1994) “Los profesores y la concepción constructivista en el aula”. Barcelona. España.
- ✚ TORRES, Jurgó. (2001) “Educación en tiempos de neoliberalismo”. Editorial Morata. Madrid. España.
- ✚ TRAHTEMBERG, León. (2001). “Concepto de la nueva educación peruana”. Artículo de la revista Educación y Cultura – Tarea.
- ✚ VARGAS, I (2003) “Teorías esenciales del liderazgo”. Costa Rica. Revista Umbral 15.19-23.
- ✚ VICTORIO, J. (1998). “Tecnología de la enseñanza – aprendizaje de lenguaje y literatura”.
- ✚ VIGOTSKY, L. (1986). Desarrollo de los procesos superiores. Editorial. Aial. Barcelona.
- ✚ YABAR, Luis E., Plan Lector; Lineamientos y Formulaciones, Lima 2007

LINKOGRAFÍAS

- <http://sol-e.com/plec/docuemntos.php>
- <http://larepublica.pe/blog/yoleo/2010/05/04/plan-lector-exitoso/>
- <http://contexto-educativo.com.ar/2002/2/nota-06.htm>
- <http://maestrasinfronteras.blogspot.com/2008/05/compartiendo-el-pryecto-planlector>
- <http://www.educandojunto.cl/clms/cat-1013.htm1>
- <http://www.psicpedagogía.com/definición/teoría%20del1%20aprendizaje>
- <http://mayentiaeducativa.idoneos-com/inder.php/348494>
- <http://www.monografías.com/trabajos6/apsi/apsi.sthm>
- <http://www.oei.org.co/noticias/noticia04092007.htm>
- [www.Gerencia y calidad Educativa. Gob.pe. Perú – 2006](http://www.Gerencia_y_calidad_Educativa.Gob.pe.Peru-2006)
- [Concepto de estrategia - Definición, Significado y Qué es
http://definicion.de/estrategia/#ixzz3Th9GNCBH](http://definicion.de/estrategia/#ixzz3Th9GNCBH)

ANEXOS

RESULTADOS DE CUESTIONARIO

Dirigido al personal docente y administrativo



Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la Influencia del liderazgo transformacional del director y el Clima Institucional de la Institución Educativa N° 40106 “José Santos Atahualpa”, del distrito de Cerro Colorado.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada afirmación antes de responder. Marque con una “X”, el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

(1) Nunca (2) Pocas Veces (3) Algunas Veces (4) A menudo (5) Siempre

ACTIVIDADES DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5	Total
1. El director influye en los demás para motivar, incentivar, promover y convocar en un trabajo unido y eficaz.	0	3	6	5	3	17
2. El director organiza, dirige y planifica al grupo de trabajadores en base a sus talentos, prestigio y creatividad.	0	3	8	3	3	17
3. El director consulta e informa para tomar decisiones.	0	0	4	8	5	17
4. El director toma decisiones para que sus compañeros colaboren en un trabajo eficiente y colaborativo en función de los valores humanos.	0	1	6	5	5	17
5. El director dedica tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales del personal que labora en la institución.	1	4	5	4	3	17
6. El director involucra a todos en el trabajo y desarrollan actitudes y habilidades del personal.	0	2	8	4	3	17
7. El director estimula la participación libre e intercambios y debate de las ideas.	2	2	6	5	2	17
8. El director ejerce un liderazgo en función a metas grupales para lograr el cambio e innovación de la institución.	0	2	7	6	2	17

9. Existe una relación de amistad y confianza entre el director(a), docentes y administrativos.	1	4	6	4	2	17
10. El logro de objetivos en una institución está asociada al buen manejo de relaciones interpersonales.	0	1	4	6	6	17
11. En la Institución la comunicación es eficiente cuando es el trabajo en equipo.	1	0	3	8	5	17
12. El director fomenta una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad educativa.	0	0	7	4	6	17
13. El personal que labora en la institución se encuentran motivados y laboran en un ambiente agradable.	0	0	8	5	4	17
14. La dirección asume decisiones con el aporte de los docentes y personal administrativo.	0	2	6	6	3	17
15. Se percibe un agradable Clima Institucional, dentro de la Institución Educativa: "José Santos Atahualpa"	0	4	7	4	2	17
16. Todo el personal que labora en la Institución Educativa, mantiene un buen nivel de respeto y consideración entre ellos.	0	2	7	6	2	17
17. El director demuestra mucha preparación con respecto a la gestión educativa y organizacional.	1	1	5	7	3	17
18. El director toma decisiones verticales y en función a los grupos allegados al directivo.	2	5	4	4	2	17
19. El director muestra desinterés por asistir a jornadas educativas e implementación programadas por la UGEL	5	4	3	3	2	17
20. El director acepta las sugerencias de los docentes, administrativos y padres de familia, para tomar decisiones.	0	1	6	5	5	17

Muchas Gracias

RESULTADOS FICHA DE OBSERVACIÓN

Dirigido a Padres de familia y estudiantes



Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la Influencia del liderazgo transformacional del director y el Clima Institucional de la Institución Educativa N° 40106 “José Santos Atahualpa”, del distrito de Cerro Colorado.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada afirmación antes de responder.

N°	CRITERIOS	PUNTUACIONES				
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Malo
1	El Director crea un ambiente de confianza y buen trato.	3	9	14	15	1
2	El director brinda apoyo para superar dificultades que se presentan en la I.E.	3	11	16	12	
3	El Director valora los altos niveles de desempeño.	4	12	24	2	
4	Los docentes de la I.E. se muestran motivados.	2	25	10	5	
5	Se evidencia que el personal de la I.E. se sienten cómodos con el ambiente de trabajo.		18	19	5	
6	El personal de la I.E. se muestra comprometido con su trabajo.	1	10	27	4	
7	Existe una comunicación fluida dentro de la Institución Educativa.	1	16	24	1	
8	Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.	2	18	17	5	
9	El director y el personal que labora en la I.E. propician espacios de diálogo y asesoramiento con los Padres de familia.	1	21	19	1	
10	El clima Institucional que se percibe diariamente en la Institución es:	1	6	29	6	
11	Cuando te comunicas con el Director, El trato que recibe hacia usted, lo califica como:	2	11	24	5	

Marque con una “X” la puntuación que mejor exprese su observación.

Muchas Gracias