



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



UNIDAD DE POSTGRADO – UNIDAD DE MAESTRÍA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL SUSTENTADA EN LA TEORÍA
DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EN LAS RELACIONES HUMANAS
PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E. N°16006
“CRISTO REY” AA.HH. FILA ALTA. PROVINCIA DE JAEN. 2017.

TESIS

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

Autora: ALARCÓN DÍAZ FLORMIRA ESPERANZA

Asesor: Dr. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI

LAMBAYEQUE – PERÚ – 2018

Modelo de Gestión Institucional sustentada en la Teoría de la Inteligencia Emocional y en las Relaciones Humanas para mejorar el Clima Institucional en la I.E. N°16006 “Cristo Rey” AA.HH. Fila Alta. Provincia de Jaén. 2017.

PRESENTADO POR:

Flormira Esperanza Alarcón Díaz
Autora

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
Asesor

APROBADO POR:

Dr. Manuel Bances Acosta
PRESIDENTE DEL JURADO

M.Sc. Martha Ríos Rodríguez
SECRETARIO DEL JURADO

M.Sc. Beder Bocanegra Vilcamango
VOCAL DEL JURADO

Lambayeque, 2018

DEDICATORIA

A mis querido esposo, a mis hijos, por su apoyo incondicional, y acompañarme en el logro de uno de mis anhelados sueños, el de ser Magister.

Flormira E. Alarcón Díaz

AGRADECIMIENTO

Expreso nuestro más sincero agradecimiento a Dios, a los docentes y directivos de la I.E. N°16006 “Cristo Rey” – Fila Alta de la provincia de Jaén por su apoyo y colaboración en el desarrollo del presente estudio.

A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo por realizar programas de Complementación Docente brindándonos la oportunidad para seguir capacitándonos profesionalmente y así mejorar nuestra labor educativa.

Nuestro agradecimiento especial al asesor, cuya fuente de conocimiento y esfuerzo desprendido que permitió la realización del presente trabajo de investigación.

La Autora.

ÍNDICE

Pág.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación del objeto de estudio	13
1.2. Análisis histórico tendencial	18
1.3. Características del problemas	20
1.4. Metodología	22
1.4.1. Diseño de la Investigación	22
1.4.2. Población y muestra	22
1.4.3. Instrumentos de recolección de datos	23
1.4.4. Tratamiento de la Información	23

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio	24
2.2. Sustento teórico	28
2.2.1. Teoría humanista de Carl Rogers	28
2.2.2. Teoría de la Inteligencia Emocional	36
2.3. Marco teórico conceptual	43
2.3.1. Clima Institucional	43

2.3.2. Relaciones Humanas	49
2.3.3. Liderazgo	52
2.3.4. Dimensiones del desempeño docente	64
2.3.5. Relación de Innovación educativa-buena práctica docente	67

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Análisis y discusión de resultados	68
3.2. Modelo teórico	74
3.3. Presentación de la propuesta	75

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

RESUMEN

Este trabajo aborda el problema detectado en la I.E. N° 16006 “Cristo Rey” de Jaén en la región Cajamarca; caracterizado por las deficiencias en las relaciones humanas, poca participación del personal docente en las actividades educativas extracurriculares y falta de identificación en la solución de los problemas priorizados en la planificación; así como la disminución de los niveles académicos en el rendimiento de los estudiantes y el ausentismo en las aulas; todo ello repercutiendo directamente en el deterioro del clima Institucional.

Por ello, el objeto de la investigación es el proceso de mejora del Clima Institucional, planteándose como objetivo: elaborar un modelo de gestión Institucional para mejorar el clima Institucional de la I.E. N°16006 “Cristo Rey” AA.HH. Fila Alta. Provincia de Jaén; y el campo de acción es el modelo de Gestión Institucional para mejorar el Clima de la de la I.E. N°16006 “Cristo Rey”, llegando a proponer la siguiente hipótesis: “Si se diseña un modelo de Gestión Institucional sustentada en la teoría de la Inteligencia Emocional, en las relaciones humanas y humanista de Carl Rogers, entonces se mejorará el Clima Institucional de la I.E. N°16006 “Cristo Rey”.

Al término de la investigación, los resultados obtenidos indican que, de manera global, que más de la mitad de ellos se muestra indiferente frente a un problema; además la mayoría de estudiantes percibe que constantemente los docentes se critican, y consideran que tiene relaciones de manera regular entre docentes; para lo cual se debe mejorar las relaciones humanas y potenciar la inteligencia emocional para dirigir al equipo humano en el logro de visión, valores y principios institucionales; motivo por el cual, se exhorta validar la propuesta de Modelo de Gestión Institucional.

Palabras claves: Modelo de Gestión Institucional, Clima Institucional, relaciones humanas, Inteligencia Emocional.

ABSTRACT

This paper addresses the problem detected in the I.E. N ° 16006 "Cristo Rey" of Jaén in the Cajamarca region; characterized by deficiencies in human relations, little participation of teaching staff in extracurricular educational activities and lack of identification in the solution of problems prioritized in planning; as well as the decrease of the academic levels in the performance of the students and the absenteeism in the classrooms; all this having a direct impact on the deterioration of the Institutional climate.

Therefore, the object of the research is the process of improving the Institutional Climate, with the following objective: to elaborate an institutional management model to improve the Institutional climate of the I.E. N° 16006 "Cristo Rey" AA.HH. Fila Alta. Province of Jaén; and the field of action is the Institutional Management model to improve the Climate of the I.E. N° 16006 "Cristo Rey", proposing the following hypothesis: "If a model of Institutional Management based on the theory of Emotional Intelligence and human relations is designed, then the Institutional Climate of the I.E. will be improved. N ° 16006 "Cristo Rey".

At the end of the investigation, the results indicate that, globally, more than half of them are indifferent to a problem; In addition, most students perceive that teachers constantly criticize themselves, and consider that they have regular relationships among teachers; for which human relations must be improved and emotional intelligence strengthened to lead the human team in the achievement of the vision, values and institutional principles; reason why, it is exhorted to validate the proposal of Institutional Management Model.

Keywords: Model of Institutional Management, Institutional Climate, human relations, Emotional Intelligence.

INTRODUCCIÓN

La gran preocupación de los directores de las organizaciones educativas en el momento actual es el interés por conocer los efectos que sobre el personal docente y discente ejercen, tanto la estructura como los procesos organizacionales, toda vez que afectan fundamentalmente la conducta de los individuos, y que a decir de Schweitzer, son vidas que quieren convivir con los otros que también desean vivir en clima saludable.

De ahí que surjan conceptos tales como “Clima organizacional”, que no es otra cosa que el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran diversidad de actitudes, conductas y reacciones en las personas que a ella pertenecen, y que pueden ir desde una identificación plena y el compromiso sincero hasta la frustración y el sabotaje para el desarrollo de la organización.

Ahora bien, en una organización educativa las actitudes del docente hacia diversos aspectos del trabajo son producto tanto de su experiencia interior y exterior como de sus circunstancias laborales. Por esta razón, si los docentes perciben los sistemas, procedimientos, objetivos y prácticas pedagógicas como algo acorde con sus propias necesidades, objetivos y aspiraciones, el clima de la organización será de mutua confianza y aceptación de las condiciones necesarias para permanecer en ella.

El Clima Organizacional es el conjunto de percepciones, en un período de tiempo determinado, que una persona tiene de las estructuras (sistemas, jerarquías, funciones, roles, tareas, ambiente físico, etc.) y procesos de interacción humana (relaciones, comunicación, manejo de conflictos, etc.) que ocurren en su medio laboral. Las personas dentro de las organizaciones están expuestas a factores extrínsecos e intrínsecos, estos factores a su vez influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Dentro del Clima institucional, consideramos que las relaciones interpersonales entre el personal docente constituyen una variable fundamental para su mejoramiento y optimización. No son las estructuras organizacionales ni los procedimientos lo más importante para el desarrollo de las Instituciones educativas; lo más importante son los protagonistas del quehacer educativo, es decir, los hombres, el ser humano. No como docente ni alumno, sino como sujeto de intereses y necesidades, de aspiraciones y frustraciones, de fortalezas y debilidades.

El destino del ser humano es vivir en sociedad. Y allí su requerimiento fundamental es el de disfrutar de relaciones humanas armónicas. En efecto, todo el mundo sabe muy bien de lo satisfactorio y placentero que es el contar con buenas relaciones humanas y de la tragedia que significa el no tenerlas.

Pauchard (1993) manifiesta que es “bien conocido que al ser humano se le describe como un ser social”. Esto en la realidad significa que vivimos en todo momento procesos de interacción con otras personas. Porque todo fenómeno social se concreta en última instancia en fenómenos de interacción. Así, por ejemplo, la moda que a primera vista puede parecer impersonal se expresa en interacciones. El ir vestido de cierta manera tiene un impacto en otros, los que a su vez reaccionan y afectan al primero. Porque, toda nuestra vida, de la mañana a la noche, de no estar en un lugar solitario, estamos en el hogar, en el trabajo, en la escuela, en el desempeño docente, es un continuo interactuar.

En todas estas interacciones la gente “se hace cosas”, en el caso de los docentes “promueven el desarrollo de los aprendizajes” “los alumnos aprenden” y ello puede llevar a la felicidad o a la desdicha a los seres humanos. Es decir, individuos y grupos viven distintos estados de ánimo, conforme a como son afectados por otros congéneres. Conviven con los otros. Por éstas y muchas razones es indispensable estudiar la interacción

humana, con el fin de conocerla efectivamente, comprender su dinámica, y poder en consecuencia encontrar procedimientos para mejorarla y perfeccionarla para el bien de individuos y comunidades; y sobre todo, para la optimización del clima institucional en las organizaciones educativas.

En cada una de las Instituciones Educativas laboran un conjunto de personas con preparación distinta, dedicados a atender una parte del servicio educativo que se le proporciona a los jóvenes, por cuanto la "convivencia que tienen con ellos los convierte en agentes educativos que influyen intensamente en su formación". Como se ha mencionado, cada integrante del colegio tiene un papel importante y una influencia en los jóvenes, por ello es necesario considerar que las Relaciones Humanas deben de ser las más adecuadas en las interacciones.

En la Institución Educativa N° 16006 "Cristo Rey" de Jaén en la región Cajamarca, se ha detectado la existencia de deficientes relaciones humanas, poca participación del personal docente en las actividades educativas extracurriculares y falta de identificación en la solución de los problemas priorizados en la planificación; así como la disminución de los niveles académicos en el rendimiento de los estudiantes y el ausentismo en las aulas; todo ello repercutiendo directamente en el deterioro del clima Institucional.

El objeto de la presente investigación es el proceso de mejora del Clima Institucional, planteándose como objetivo general: elaborar un modelo de gestión Institucional para mejorar el clima Institucional de la I.E. N°16006 "Cristo Rey" AA.HH. Fila Alta. Provincia de Jaén. Los objetivos específicos son: Diagnosticar el Clima Institucional de .E. N°16006 "Cristo Rey" AA.HH. Fila Alta. Provincia de Jaén, elaborar y diseñar un modelo de gestión Institucional sustentado en la teoría de la Inteligencia Emocional y en las relaciones humanas; y mejorar el Clima Institucional de la Institución Educativa antes mencionada.

El campo de acción es el modelo de Gestión Institucional para mejorar el Clima de la de la I.E. N°16006 “Cristo Rey”, llegando a proponer la siguiente hipótesis: “Si se diseña un modelo de Gestión Institucional sustentada en la teoría de la Inteligencia Emocional, en las relaciones humanas y humanista de Carl Rogers, entonces se mejorará el Clima Institucional de la I.E. N°16006 “Cristo Rey” AA.HH. Fila Alta. Provincia de Jaén”. La hipótesis plantea establecer un programa que permita mejorar las Relaciones Humanas, la misma que va a coadyuvar en el mejor Clima Institucional para el mejor desempeño en el colegio.

El aporte teórico fundamental de la investigación radicaré en la estructuración de una propuesta para mejorar las Relaciones Humanas. La significación práctica de la investigación está en la concepción del modelo acercándose a las demandas del contexto social. La actualidad del trabajo radica en la búsqueda de nuevas modalidades de gestionar los recursos humanos y mejorar el Clima Institucional en las instituciones educativas.

La tesis tiene tres capítulos diseñados en forma coherente de la siguiente manera:

En el Capítulo I se hace un análisis del objeto de estudio desde su ubicación, en el contexto actual considerando la ubicación problemática y la metodología a utilizar. En el Capítulo II se hace un análisis de los Fundamentos Teóricos sobre la teoría de la Inteligencia emocional y de las Relaciones Humanas, que servirán de base para mejorar el Clima Institucional. En el Capítulo III trata de los resultados de la investigación, el modelo teórico y la presentación del modelo. Se trata también de los Fundamentos Filosóficos, Psicológicos y Pedagógicos como estrategias diseñadas para las acciones de intervención. En la parte final se explicitan de las Conclusiones a que se ha llegado y las recomendaciones que se deberán tener en cuenta para la aplicación del Programa.

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Jaén es una de las trece provincias que conforman el departamento de Cajamarca, en el Norte del Perú. Tiene una ubicación estratégica e historia, su producción y dinamismo económico está basado en la agricultura, el comercio, la exportación de café, entre otros. Tiene una extensión territorial de 5 232,57 kilómetros cuadrados que representa el 15,4 % del total departamental. Geográficamente limita por el: Norte con Provincia de San Ignacio, Sureste y sur con la Provincia de Cutervo, Suroeste con la Provincia de Ferreñafe y Lambayeque, Este con la Provincia de Bagua y Utcubamba y Oeste con la Provincia de Huancabamba. El relieve de la Provincia de Jaén es bastante variado y accidentado, por el acentuado contraste entre sus cordilleras, y sus valles y pampas.

MAPA DE JAÉN



El territorio de la actual Provincia de Jaén ha conformado, desde los albores de la civilización americana, una de las áreas de mayor interrelación regional e integración cultural entre el espacio andino con el

amazónico. De los primeros pobladores y de los orígenes de su cultura, han quedado para el presente las reliquias arqueológicas de sus grandes asentamientos humanos y centros ceremoniales como Montegrande, Tocaquillo, Shaupe, Huayurco, tompenda, que con su arte lítico y pictórico, o su variada alfarería y metalurgia de oro entre otras muestras son las huellas que testimonian su ruta civilizatoria seguida desde tiempos anteriores a la gran formación de la Cultura Chavín.

En el periodo formativo Temprano se percibe en su cerámica las influencias de los Pandache y Pacopampa; durante el formativo superior por los años 400 a. C. los Cupisnique (Chavín), arribaron al valle de Jaén y del Marañón a través de Pacopampa, su poderoso enclave, los que en su avance edificaron el gran centro ceremonial de Pomahuaca a orillas del río de Huancabamba, lugar al que se le denomina Ingatambo.

Jaén es una provincia alto amazónica que por su proximidad a la región costera y altoandina, siempre estuvo sujeta a través del tiempo a la influencia de fuertes desarrollos regionales, como los Vicús, Moche, Chimú, Cajamarca, Chachapoyas Tabaconas, Salliques y Chontalies. Finalmente, sólo la parte de la sierra norte fue anexada al imperio del Tahuantinsuyo por Tupac Inca Yupanqui en la década de 1470 d. C. Los españoles, informados de sus grandes riquezas, priorizaron su conquista. En Lima, Francisco Pizarro encomendó esta misión al Capitán Juan Porcel de Padilla, quien entró a la región de Chuquimayo (en lengua quechua "río de las pepitas de oro") en 1536, y fue reemplazado por Diego Palomino, el que en 1549 fundó la Ciudad de Jaén de Bracamoros, en la margen izquierda de la desembocadura del río Chinchipe en la confluencia con el Marañón cerca del actual Distrito de Santa Rosa

Jaén se encuentra dividido en 12 distritos, como son: Jaén, Bellavista, Chontalí, Colasay, Huabal, Las Pirias, Pomahuaca, Pucará, Sallique, San Felipe, San José del Alto y Santa Rosa.

El Asentamiento Humano “10 de Marzo de Fila Alta”, se encuentra en el distrito de Jaén. Los moradores cuentan que antiguamente llevaba el nombre de “Zanja Honda” y que en reunión, los habitantes de ese entonces que sumaban un número aproximado de 12 familias, acordaron cambiar la denominación por Fila Alta, por encontrarse en un cerro alto.

En 1982, se produjo el desalojo de las familias que habitaban en Pueblo Nuevo – Jaén, en donde hoy se ubica el “Mercado Modelo 28 de Julio”; dichas familias también fueron reubicadas en Fila Alta donde Formaron la Segunda y Tercera Etapa. Luego el terreno que correspondía al antiguo Aeropuerto de Jaén, fue invadido por pobladores que no tenían viviendas que le dio origen a otro sector llamado “San Juan de Dios”. A partir de estos años fue desarrollándose y creciendo, tanto demográfica como urbanísticamente este sector.

Fila Alta está habitada mayormente por personas de un bajo nivel socioeconómico, conformado por ladrilleros, obreros, técnicos de mando medio, comerciantes informales y un mínimo porcentaje de empleados públicos, cuyas viviendas son mayormente unifamiliares.

En el aspecto comercial. La comunidad cuenta con pequeñas tiendas y otros servicios como: comedor popular, posta médica, club de madres, 03 lozas deportivo, un estadio deportivo, un local de recreación, un convento, casa comunal, 02 templos de meditación, plantas industriales de café y gas doméstico, un campo santo, etc.

Nivel educativo. Los niños y jóvenes de nuestra Institución Educativa provienen en su mayoría de las familias que viven en la misma zona, siendo el nivel de instrucción de los padres y madres de familia de baja calidad. La mayoría apenas tienen primaria y un mínimo porcentaje secundaria, otro nivel técnico no calificado con empleos temporales; y un mínimo porcentaje tienen instrucción superior.

Es en el distrito del mismo nombre donde se encuentra la Institución Educativa N°16006 “Cristo Rey”, fue creada por R.M N° 3139 del 17-06-64, asignándole un ambiente de la supervisión provincial de Educación, donde funcionó el Banco Interbank hoy Boticas “Arcangel” de la ciudad de Jaén. En el año 1975 se dispuso ubicar la I.E. N° 16006 en el sector de Fila Alta, con su Director el Profesor, Polo Talledo Bermeo, Posteriormente en el año de 1987 la Dirección Zonal de Educación, autoriza, con R.D.Z N° 3139 el funcionamiento del nivel Secundario, denominada a partir de la fecha Colegio Primario y Secundario de Menores N°16006.

En 1998, la Institución Educativa es representada legalmente en la dirección por el profesor José Willian TARRILLO GAONA, en la actualidad el director Anderson Hugo Cieza Delgado fue designado después del concurso de directores en marzo 2015 ejecutado por el Ministerio de Educación.

La infraestructura de la I.E. “Cristo Rey”, cuenta con dos pabellones antiguos de adobe y calamina, construido por padres de familia y dos grandes pabellones de material noble, ejecutados por INFES, el cerco perimétrico; se logró realizar con la gestión a la Municipalidad de Jaén, representada por el sr. Walter Prieto Maitre, quien brindó el apoyo con la construcción de 170 ML; luego el Consejo Directivo 2001, concluyó esta obra, colocando un portón de latón en la calle CRISTO REY, para ingreso y salida de vehículos, quedando de esta manera con seguridad la infraestructura de nuestra casa de estudios. Asimismo tenemos una sala de innovaciones pedagógicas, con 17 computadoras y otros equipos de multimedia, la que es utilizada para el proyecto de mejora de la calidad educativa, donde nuestros maestros y maestras van con sus educandos y desarrollan sus módulos educativos y también nos permite estar inmersos dentro de los adelantos tecnológicos y por ende lograr los éxitos en la enseñanza-aprendizaje.

En La actualidad se cuenta con 26 aulas para el desarrollo de las clases, un ambiente para biblioteca, dos ambientes para talleres; una para carpintería metálica y otro para industrias alimentarias, también existe un laboratorio donde se realizan las prácticas experimentales del área de CTA.

En los recursos humanos, esta institución está conformada por 68 docentes, distribuidos de la siguiente manera: 28 son docentes de nivel primario que laboran en el turno de la mañana, de los cuales 25 profesores laboran en aula, 2 de educación física y uno está encargado del Aula de Innovaciones Pedagógicas; 40 maestro son del nivel secundario que laboran en el turno de la tarde, 36 son docentes por horas, un profesor coordinador responsable de TUTORIA ORIENTACIÓN EDUCATIVA Y CONVIVENCIA ESCOLAR (TOECE), más un maestro encargado de AIP y 2 auxiliares de educación, la conducción está conformada por tres directivos; un director y dos subdirectores, uno para el nivel primario y otro para secundaria.

La Misión de la institución educativa que es brindar un servicio centrado en la calidad de los aprendizajes priorizando la educación para el trabajo con una moderna infraestructura y talleres equipados; el personal directivo, docente y administrativos competitivos desarrollando situaciones significativas logrando alumnos creativos, analíticos y críticos; padres de familias comprometidos con la educación de sus hijos. Promoviendo en la comunidad educativa la autoestima y práctica de valores, con una gestión de calidad rumbo a la excelencia educativa.

Y la VISIÓN, la I.E. tiene como meta promover la capacitación permanente de los docentes para lograr la formación y desarrollo integral del educando, respondiendo a los cambios científicos y tecnológicos, capacitándolos para el desarrollo laboral, con participación activa de todos los actores de la educación.

1.2. ANÁLISIS HISTÓRICO TENDENCIAL

En América las primeras formas de Relaciones Humanas dentro de una organización y por consiguiente un buen Clima Institucional, se dieron con lo que se conoce como los Experimentos de Hawthorne, que efectuó la Compañía Western Electric (con sus trabajadores) en 1924 en una ciudad cerca de Chicago, donde se efectuó una serie de estudios sobre la conducta humana en situaciones de trabajo para elevar la productividad mediante buenas Relaciones Humanas y por consiguiente mejorar el Clima Institucional de la Empresa. El resultado permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo; en general los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos, además debería considerarse al trabajador como parte de la empresa mediante el diálogo permanente y otorgarle los estímulos que se merecían en su momento oportuno.

En el Perú y en Arequipa se dieron las primeras de Relaciones Humanas laborales a partir del reconocimiento de la Jornada General de las 8 horas de trabajo y otros beneficios para los trabajadores durante el segundo gobierno del Presidente José Pardo. Todos los beneficios otorgados a los trabajadores motivarían que aparecieran las buenas Relaciones Humanas entre empresarios y trabajadores que con el tiempo darían lugar a un excelente Clima Institucional.

La comunidad educativa se encuentra encuadrada dentro de la educación formal o sistemática en cual se desenvuelve el proceso de enseñanza-aprendizaje, por el cual el Dr. Ernesto Rodrigues Fierro, la define: “Como un proceso interactivo y dialógico que se da entre el profesor y estudiantes, que tiene como finalidad la formación integral del hombre y el desarrollo de la sociedad, en forma voluntaria, intencionada, consciente y sistemático, que produce cambios y transformaciones, en busca de la perfección en el ser humano y la sociedad” .

Para englobar una perspectiva de la realidad en el marco de la convivencia, es necesario poder priorizar el efecto de las Relaciones Humanas dentro de las instituciones educativas, la cual midiéndola desde su valor definitorio: "Como un proceso sistemático, gradual, inherente del ser humano, que nace en la convivencia de las reglas sociales", nos perfila a poder definir un juicio sustentable del contacto interpersonal como: "Es el proceso en el cual los individuos se relacionan con otros seres sociales por diversos intereses de nivel particular, familiar, institucional.". Con este valor introductorio se enfatiza que la convivencia laboral en la I.E.: PIO XII no es del todo favorable, encontrándose una serie de conflictos que ocasionan la ruptura de las relaciones humanas como: la hostilidad, la indiferencia deliberada o causal, la presión, la censura y las discordias. Según el grado de participación de los interactuantes, horizontales (democrático) y verticales (autoritarios), todos estos parámetros de relación están sujetos a la Ética (del griego *ethika*, de *ethos*, "comportamiento", "costumbre"), principios o pautas de la conducta humana, a menudo y de forma impropia llamada moral (del latín *mores*, "costumbre") y por extensión, el estudio de esos principios a veces llamado filosofía moral. Esto determina una serie de posturas erradas desde el punto de vista del contacto interpersonal de cada uno de los docentes, mostrando su mala voluntad y su desatinada disconformidad con las decisiones y actitudes de aceptación de grupo en bienestar de la armonía del clima institucional,

Es necesario priorizar una serie de actividades que comúnmente pueden afianzar las relaciones personales, describiendo un mejor nítido horizonte de percepción institucional entre los que conforman un grupo de trabajo. La posición de la personalidad como: las pautas de pensamiento, percepción y comportamiento relativamente fijos y estables profundamente enraizadas en cada sujeto, muestran una inestabilidad observable en la definición de su comportamiento. ¿Por qué las relaciones interpersonales entre los

agentes educativos son conflictivos y agresivos día a día lo que no permite que la I.E. cumpla con sus objetivos institucionales?

1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

El clima Institucional en la I.E. N° 16006 “Cristo Rey” se encuentra establecida por los siguientes hechos:

Falta de liderazgo en la gestión institucional considerada como la falta de capacidad de conducir con satisfacción para lograr los fines institucionales establecidos, así lo aseguran el 94% de los encuestados.

Resaltando que no existe coordinación, por parte de la Dirección de la I.E.

Deficiente nivel de comunicación, definido como falta de comunicación a través de gestos entre personas, el 50% de los encuestados opinaron que existe una comunicación conflictiva: como el chisme (39% lo practican como forma habitual en su comunicación).

Deterioradas relaciones humanas, determinados como la deficiente interacción de relación de los humanos con ellos mismos no respetando reglas y falta de respeto de la personalidad humana el 94% de los encuestados afirmaron que existe falta de respeto y escasa confianza con los demás e hipocresía.

Falta de estímulos por la labor realizada, se entiende como la falta de consideración que tiene el trabajador por el desempeño que realiza con su trabajo, el 83% de los encuestados afirman que existe carencia de interese por parte de los directivos, no valoran el trabajo e ignorandolo.

Referente a las relaciones interpersonales que se observa en la I.E. se cita los siguientes hechos:

Trato negativo en el personal.- Se determina como malas actitudes que se da a una persona, en la que no se tiene en cuenta el respeto, el 69.4% de encuestados manifestaron que existe empatía y desconfianza, discrepancias entre ellos.

Falta de solidaridad.- definida como carencia de identificación entre las personas dificultando que se dé soluciones a los problemas que se presentan el 83.5% de encuestados expresaron la existencia de actitudes individualistas entre docentes debido a la intención de sobresalir de forma individual.

Imponen las ideas.- Definida como obligación a acatar ideas aun considerándolas erradas el 73% de encuestados manifestaron que existe imposición de ideas y que no existe un diálogo.

Agresiones verbales.- Definido actos contrarios al derecho de otros, a través de las palabras ofensivas el 64.5 de encuestados opinaron que existen agresiones verbales como la falta de respeto e hipocresía entre los docentes.

Trabajo injusto, considerado como maltrato ocasionado por la falta de respeto y consideración a otra persona, el 65.3% de los encuestados, afirman que debido a: preferencias para algunos docentes, no existe equidad.

Indiferencia.- considerado como estado de ánimo personalista que no presenta la importancia debida a la otra persona, el 57,5% de los encuestados opinaron que de esta manera, debido a que no se identifiquen con su I.E. tomando actitudes individualistas.

Como se puede observar en la I.E. N° 16006 “Cristo Rey” existe un clima institucional que está caracterizada por la falta de liderazgo, deficiente nivel

de comunicación, deterioradas relaciones humanas y falta de estímulo al docente y el estudiante por la labor realizada.

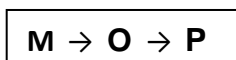
En cuanto a las relaciones interpersonales se evidencia que existe un trato negativo en el personal, falta de solidaridad, imposición de ideas, agresiones verbales, trato injusto e indiferencia que no permite cumplir con los objetivos y obstaculiza el proceso de enseñanza aprendizaje

1.4. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta la hipótesis, el presente trabajo se ubica como una investigación básica-propositiva, por cuanto se plantea como objetivo, diseñar un modelo de liderazgo para potenciar la calidad del desempeño docente de la Institución Educativa N°16006 “Cristo Rey” Fila Alta – Jaén.

1.4.1. Diseño de la investigación

El diseño que se ajusta a nuestra investigación es el siguiente:



En donde:

M: Es la muestra de estudio conformada por los docentes de la I.E.
N° 16006 - Cristo Rey

O: Observación.

P: Propuesta de modelo de liderazgo.

1.4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población donde se realizó el diagnóstico, estuvo constituida por 68 docentes, de los cuales 39 docentes pertenecen al nivel secundario y 29 al nivel primario de la I.E. N° 16006 “Cristo Rey” de la localidad de Fila Alta – Jaén, año 2016.

Cuadro N°01: Plana docente de la I.E.

MUESTRA	VARONES	MUJERES	TOTAL
Docentes del nivel primario	11	18	29
Docentes del nivel secundario	24	15	39
TOTAL	35	33	68

La muestra estuvo constituida por la misma población que consta de 68 docentes de los niveles primaria y secundaria.

1.4.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se realizó con la aplicación de dos cuestionarios para los docentes 68 para el diagnóstico, elaborada por las autoras, con una valoración tipo Likert del 1 al 3, validada por el juicio de expertos y con un nivel de confiabilidad aceptable.

1.4.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En el tratamiento de la información se tuvo en cuenta:

- 1° La información fue procesada y presentada en bases de datos, tablas de frecuencia y gráficos de barras para la variable en estudio, con la ayuda del programa estadístico SPSS versión 20.
- 2° Se aplicó el análisis descriptivo en base a los datos recogidos tanto a nivel de variable como a nivel de dimensiones.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Trevison N., en su trabajo de tesis concluye que los docentes perciben que el personal directivo propicia un clima organizacional orientado hacia el poder y el director es el que promueve actividades cuando así lo desea, establece en forma autoritaria las recompensas para el personal, por lo que los educandos sienten que laboran en un ambiente de temor y angustia promovido por la autoridad del Director.

El autor plantea, que en el clima de una organización, la rigidez promueve actitudes desfavorables en vez de constituirse en un elemento facilitador de la cooperación y las buenas relaciones personales; se crea una fuente generadora de barreras que no permiten retroalimentar la cultura de una organización.

Freitez, M. (2000), En un estudio similar al anterior titulado “Factores del Clima Organizacional en la Escuela Básica Simón Bolívar” manifiesta la necesidad de que el personal docente asuma una actitud de apoyo en las acciones que emprende la dirección del plantel para lograr los objetivos educacionales; la relevancia de este estudio radica en la manera cómo se concibe la actitud que debe asumir el docente sin especificar el concepto que define la responsabilidad como un proceso que implica la delegación de funciones en un ámbito educativo.

Carvajal, G. en su trabajo de tesis discute la necesidad de difundir las políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la actividad castrense. Las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

El aporte suministrado por el autor citado, consiste en la creación de políticas que permitan la participación de los entes (trabajadores civiles) involucrados en la organización con el objetivo de darle significación a la cultura, los cuales deberán dirigirse a la necesidad de proyectar una imagen interna y externa, por cuanto el personal civil cuando recién empieza a involucrarse en el trabajo es rotado de inmediato sin ningún criterio técnico, sólo por haber cumplido dos años.

Franklin Sovero Hinostroza, como resultado de sus experiencias en las instituciones educativas, define el Clima organizacional como “el ambiente que se vive en el CE, a través de las relaciones entre sus miembros, generando y fortaleciendo un clima que fomente la integración de los agentes de la comunidad educativa”. Esta integración permitirá, superar todas las diferencias en función al objetivo común, con sentido y orientación institucional.

Fernández Aguerre, manifiesta que Tagiuri definió el clima organizacional como una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización que: a) es experimentado por sus miembros; b) que influencia su comportamiento, y que c) puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización.

Los autores suponen:

- 1) Que el clima es una percepción, predominante o compartida, cuyo objeto son otros aspectos “más objetivos” de la organización, tales como las relaciones sociales o la estructura.
- 2) El clima es un atributo constitutivo de la organización y no un elemento que media entre individuo y organización, (como por ejemplo, un “estado de opinión”). Esto contrasta con algunos enfoques actuales que tratan el clima como una opinión del individuo (por ejemplo, PISA 2003, Cap. 7).
- 3) Enfatizan que es una propiedad global o total de una organización.

- 4) Suelen afirmar que todos los miembros tendrían una percepción similar sobre el clima organizacional.
- 5) Desde el punto de vista causal, el clima se inscribe como el efecto de cuatro dimensiones: por un lado, la escala y la diferenciación jerárquico-funcional; por otro, la gestión y los mecanismos de control y sanción.

Peter F. Drucker sostiene que el comportamiento del factor humano incide directamente en la productividad de la empresa. De igual manera, los cambios en los gustos y preferencias del consumidor afectan sus hábitos de compra. Por ello se han desarrollado estudios con miras a la mejora del ambiente laboral y la caracterización de sus potenciales clientes.

La productividad en la escuela se ve por la eficiencia, eficacia y trascendencia del servicio educativo y en lo referente a los gustos y preferencias, tendrá que tener en cuenta los intereses y necesidades de los educandos; por eso la preocupación de las organizaciones educativas en optimizar el ambiente laboral como una variable importante del clima institucional.

Martín Fernández, manifiesta que “se entiende por clima organizacional aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo; esto es, todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados en la cultura de la institución, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos), que influyen positiva o negativamente en el rendimiento del trabajo”.

Las relaciones humanas constituyen el pilar sustantivo del Clima institucional en las organizaciones educativas, por cuanto los actores educativos como individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante acción, ésta será ejercida de manera recíproca por dos o más

fuerzas, de tipo moral o social. Para poder explicar y justificar el comportamiento humano de las organizaciones, es necesario precisar el concepto de Relaciones humanas, entendidas éstas como las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos, siendo básicamente dentro de ellas, donde surgen estas oportunidades.

Fischer hace un estudio sobre la empresa y sostiene “para que la política social empresarial pueda instituir e en ella unas relaciones humana fundamentadas sobre este comportamiento humano es importante aclarar, que es preciso concretar en primer lugar el comportamiento real de cada individuo, aisladamente considerado en su convivencia, en el grupo al que pertenece y por tanto la relación con el prójimo determinándose considerablemente lo que hay en aquél de correcto y lo que exige rectificación. Por otra parte es preciso aclarar las causas que en cada caso determinan un comportamiento positivo o negativo, causas que pueden hallarse en el propio carácter del individuo”

Castro Santander, nos dice que “los profesores son la clave para el cambio, pero no sólo en el contexto escolar sino en la vida social y familiar. Si se puede sensibilizar a nuestros profesores sobre los efectos perjudiciales de los comportamientos sobre intimidación, las futuras generaciones de niños y padres serán a su vez sensibilizadas: Los profesores pueden y deben ser el motor de cambio para que todos los agentes educativos se animen también a ofrecer respuestas adecuadas a los problemas que los niños y adolescentes plantean, pero para ello se hace necesario introducir en la formación inicial y permanente del profesorado los aspectos referidos al complejo mundo de las relaciones interpersonales en los centros”

León Trahtemberg sostiene que “para manejar este (un) colegio moderno se dispone no sólo de profesores capacitados que tienen oportunidades de actualización permanente, sino especialmente de un director imaginativo y

creativo, capaz de conducir una institución con tantos grados de libertad y complejidad.

El director es el principal agente de cambio y desarrollo institucional, que ejerce un liderazgo sólido, sacando provecho de los amplios márgenes de autonomía de los que goza. Esto se debe a que en su capacitación aprendió no sólo aspectos de diseño curricular y de la administración financiera, sino que desarrolló especialmente habilidades para las tareas de liderazgo y de relaciones públicas”

2.2. SUSTENTO TEÓRICO

2.2.1. TEORÍA HUMANISTA DE CARL ROGERS

El educador humanista ayuda a su alumno a reivindicar el papel de ser autor y creador de su propia vida (Bertrán Quera, 1982). Facilita a sus educandos un ambiente libre y creativo donde pueda florecer y surgir el "yo real" de cada individuo. Se supone, claro está, que dicho educador ya ha pasado por su propia liberación, interior.

Andaluz (1983) advierte, cómo aprender es sinónimo de descubrir; se aprende (comprende) de la experiencia, siendo este aprendizaje un proceso activo, afectivo, emocional, en el que participa el organismo como totalidad. Afirma esta autora que el aprendizaje debería ser alegre y creativo, y que llevase el placer de descubrir que algo es posible. Este tipo de "aprendizaje vivencial, experiencial, significativo, es el que va con la naturaleza, con el crecimiento y la actualización de sí mismo en el camino de la evolución humana" (p. 65). Desde la misma orientación, y con otras palabras, A. Rams afirma que la terapia gestáltica posibilita que un individuo "pueda conectar con esa fuerza interior y pueda desarrollarse como persona" (en Villegas, 1984a, p. 68).

La educación humanista considera a las personas como fines en sí mismas, y no como simples instrumentos para conseguir otros objetivos.

El profesor humanista, en suma, adopta una especie de mayéutica socrática para colaborar así en el parto de seres más espontáneos, auténticos y reales.

Lo que enfatiza la teoría humanista es fundamentalmente la experiencia subjetiva, la libertad de elección y la relevancia del significado individual. Permite visualizar al ser humano como un ser con potenciales a desarrollar.

- Desarrollar la individualidad de las personas.
- Ayudar a los individuos a reconocerse como seres únicos.
- Ayudar a los educados a actualizar sus potenciales

EL HUMANISMO EN EDUCACIÓN TIENE LAS SIG. CARACTERÍSTICAS:

- Educación centrada en el alumno
- Dan a los estudiantes la oportunidad de explorar y entrar en contacto con sus sentidos, auto conceptos y valores.
- Educación que involucra los sentidos, las emociones, las motivaciones, gestos y disgustos de los estudiantes
- Desarrollo de contenidos de acuerdo a los intereses y necesidades del estudiante.
- Fomento de efectividad personal.

EL EDUCADOR HUMANISTA DEBE ASUMIR LOS SIGUIENTES RASGOS:

- Ha de ser un maestro interesado en el alumno como persona total

- Intenta comprender a sus estudiantes poniéndose en el lugar de ellos (empatía) y actuando con mucha sensibilidad hacia sus percepciones y sentimientos.
- Es auténtico como persona, y así se muestra ante sus alumnos.
- Pone a disposición de los alumnos sus conocimientos y experiencia, así como la certeza de que cuando ellos lo requieran podrán contar con él.

Los principales aportadores a la teoría humanista fueron:

David Brazier (1997), Carl R Rogers, considera al aprendizaje como una función de la totalidad de las personas; Afirman que el proceso de aprendizaje genuino no puede ocurrir sin:

- Intelecto del estudiante.
- Emociones del estudiante.
- Motivaciones para el aprendizaje.

De esta teoría surge el aprendizaje significativo el cual implica experiencia directa, pensamientos y sentimientos; es auto iniciado e involucra a toda la persona, así mismo tiene un impacto en la conducta y en las actitudes e incluso puede llegar a cambiar la personalidad de la persona.

El aprendizaje significativo prácticamente es la relación de los conocimientos nuevos con los conocimientos y experiencias ya existentes.

Rogers enuncia los siguientes principios:

- Los seres humanos tienen un deseo natural por aprender.
- El aprendizaje se hace significativo cuando el tema es relevante para el aprendiz.
- El aprendizaje se mejora con una reducción de amenazas externas.
- El aprendizaje participativo es más efectivo que el pasivo.

- Los alumnos toman la responsabilidad de su propio aprendizaje.

Enseñanza Centrada en la Persona (Carl R. Rogers)

La Enseñanza Centrada en la Persona es una clara aplicación a la docencia de los principios de la terapia rogeriana. Rogers pasa de la terapia individual a la grupal, de ésta a la social, y de la social a la docencia.

Rogers distingue entre modelos de educación autoritarios y modelos de educación democráticos. Los primeros asumen que la persona que aprende es incapaz de controlarse a sí misma; es decir, el individuo necesita ser guiado por profesores expertos que le mostrarán la ruta a seguir. Esta enseñanza transmite conocimientos al objeto de conseguir técnicas e intelectuales que hagan las veces de continuadores pasivos de una cultura progresivamente sofisticada.

La educación democrática-centrada-en-la-persona consiste, básicamente, en conferir la responsabilidad de la educación al mismo educando; su objetivo radica en crear las condiciones favorables que faciliten el aprendizaje y que liberen las capacidades de auto-aprendizaje desde una perspectiva globalizante de lo intelectual-emocional. Se pretende ayudar a los estudiantes a que se conviertan en seres con iniciativa, responsabilidad, y autodeterminación; unos estudiantes que sepan solucionar creativamente los problemas y puedan adaptarse con flexibilidad a las nuevas situaciones, propias de una sociedad en continuo cambio. Se tiene la mira puesta en conseguir unas personas que sepan colaborar solidariamente con las demás personas, sin que por él lo deban renunciar a su individualidad.

Como cabe esperar, los pilares de la enseñanza centrada en el estudiante son los mismos que sustentan a la teoría rogeriana: el impulso o tendencia de cada persona hacia su propia actualización, hacia el desarrollo de sus enormes potencialidades innatas, las cuales florecen en un ambiente

caracterizado por unas actitudes empáticas, congruentes e incondicionalmente amorosas (aprecio positivo). De semejantes bases sustentadoras se desprenden una serie de hipótesis: no se puede enseñar a otra persona directamente --solo se le puede facilitar el aprendizaje--; solo el mismo estudiante aprende --Únicamente el tiene acceso a su experiencia personal en el ambiente de seguridad, que proporciona el profesor centrado en la persona, el estudiante podrá superar el miedo a embarcarse en el proceso de sus propias vivencias (experiencias).

El maestro rogeriano (término éste que, por cierto, no agradaría a Rogers) debe necesariamente permanecer abierto a su propia existencia (sentimientos, actitudes, emociones) y debe ser el mismo en su relación con sus estudiantes. Además, aceptaría éstos como son, comprendiendo sus sentimientos más profundos y mostrando hacia ellos una consideración positiva incondicional.

Una visión tan idealizada de la docencia forzosamente debe enfrentarse a innumerables problemas. Veremos pues a continuación, algunos de los escollos y dudas con los que se encuentra un profesor de inspiración centrada en la persona.

En primer lugar, que no siempre es percibido de forma semejante por todos sus alumnos; es decir, no todos sus alumnos le reciben de forma semejante (Barkham, 1985). Cada alumno esté situado en un nivel distinto y único de aprendizaje y el profesor no puede estar presente ante cada uno por igual. Un clima que es facilitador para un estudiante puede no serlo para otro, por lo que el mismo profesor será recibido diferencialmente por sus alumnos, y éstos, consecuentemente, obtendrán distintos grados de provecho.

En segundo lugar, un clima de seguridad no es siempre idóneo para facilitar el aprendizaje. Como apunta Barkham (1985). "para mí, como profesor, el mayor desafío y obstáculo del enfoque centrado en la persona

consiste en crear un ambiente de aprendizaje en el que los alumnos se sientan seguros para explorar, pero no abandonados en su empeño" Se debe pues poner mucho cuidado en tratar de determinar en qué momentos, y hasta qué punto, se debe intervenir, para que los alumnos se sientan con libertad; sabiendo, al mismo tiempo, que existe un profesor a su lado para ayudarles en los momentos difíciles de su aprendizaje. Es además necesario que el educador sea consciente del grado en que un ambiente seguro para unos puede resultar agobiante para otros. Ello implica un cuestionamiento constante de su nivel de conocimiento de cada alumno concreto, y de los cambios que se van operando en cada persona en particular.

Maslow (1954), Una de las muchas cosas interesantes que Maslow descubrió mientras trabajaba con monos muy al principio en su carrera fue que ciertas necesidades prevalecen sobre otras. Por ejemplo, si estás hambriento o sediento, tenderás a calmar la sed antes que comer. Después de todo, puedes pasarte sin comer unos cuantos días, pero solo podrás estar un par de días sin agua. La sed es una necesidad "más fuerte" que el hambre. De la misma forma, si te encuentras muy sediento, pero alguien te ha colocado un artefacto que no permite respirar, ¿cuál es más importante? La necesidad de respirar, por supuesto. Por el otro lado, el sexo es bastante menos importante que cualquiera de estas necesidades. ¡Aceptémoslo, no nos vamos a morir si no lo conseguimos!

Maslow, establece una pirámide con cinco niveles los cuatro primeros pueden ser agrupados como necesidades de déficit y al último nivel lo denominó autorrealización motivación de crecimiento o necesidad de ser. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

a) Necesidades fisiológicas

Son necesidades básicas para mantener la vida humana como: respirar, alimentarse, dormir, mantener una temperatura corporal adecuada, además se incluyen las necesidades de evitar el dolor, mantener el equilibrio, expulsar los desechos del cuerpo y mantener relaciones sexuales. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un largo tiempo la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia.

b) Necesidades de seguridad o protección

Se refieren a sentirse seguro y protegido, necesidades de tener estabilidad, necesidad de mantener un orden, de protección y dependencia, necesidades de proteger tus bienes y activos (casa, dinero, auto, etc.), seguridad de recursos (disponer de la educación, transporte, y sanidad para vivir como dignidad), seguridad física (un refugio que nos protege del clima, seguridad de salud (asegurar la alimentación futura).

c) Necesidades de afiliación

Se concentran en los aspectos sociales en los que casi todo el mundo, concede valor a las relaciones interpersonales y de interacción social. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre éstas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Éstas se forman a partir del esquema social

d) Necesidades de reconocimiento o estima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja:

La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad. La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio del ser humo, ya que este se puede convertir en una persona exitosa o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios la carencia de estas necesidades refleja una baja autoestima y el complejo de inferioridad al igual que el exceso de muchas de ellas, también es un origen de graves psicopatologías en muchos individuos.

e) Necesidades de autorrealización o autoactualización

Este es el último nivel Maslow utilizó diferentes nombres para denominarlo como: motivación de crecimiento, necesidad de ser y autorrealización. Es la necesidad más elevada del ser humano, y es a través de

su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido valido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a esta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados, al menos hasta cierto punto.

f) Características generales de la pirámide de Maslow

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

Maslow (1954), la satisfacción de necesidades se refiere esencialmente a la educación y la salud, dado que estos factores constituyen el soporte fundamental sobre el cual edificar buenos niveles de productividad laboral y organizativa, factor crítico en el proceso de desarrollo económico. Puesto que si lo que se pretende es maximizar la abundancia y minimizar la escasez para el conjunto de la población, en producto y la productividad tienen que crecer exponencialmente y juntos en un tiempo histórico sobre los posibles incrementos de la población. Esta ha sido la evidencia empírica de las experiencias occidentales y asiáticas de desarrollo, por lo que para muchos constituyen el punto de partida. Tomemos pues ejemplo de las grandes potencias en esta materia, desarrollando un sentido de participación en la educación que comienza en nuestras casas.

2.2.2. TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

El término inteligencia emocional aparece en la literatura psicológica en el año 1990, en un escrito de los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer. Sin embargo, fue con la publicación del libro *La Inteligencia Emocional* (1995) de Daniel Goleman cuando el concepto se difundió rápidamente; entendiéndose a la inteligencia emocional como la

capacidad de comprender emociones y conducirlas, de tal manera que podamos utilizarlas para guiar nuestra conducta y nuestros procesos de pensamiento, para producir mejores resultados. Incluyendo las habilidades de: percibir, juzgar y expresar la emoción con precisión; contactar con los sentimientos o generarlos para facilitar la comprensión de uno mismo o de otra persona; entender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva y regular las mismas para promover el propio crecimiento emocional e intelectual.

Goleman construye su proposición de inteligencia emocional sobre los hallazgos científicos de tres investigadores principales, David McClelland, Howard Gardner y Joseph LeDoux, incorporando las aportaciones de muchos otros científicos como Peter Salovey y Mihaly Csikszentmihalyi. Y ahí radica su genialidad, en encontrar la conexión entre líneas de investigación que no habían sido relacionadas anteriormente, en revelar las implicaciones prácticas para el gran público y la comunidad empresarial, y en transmitir el mensaje con un lenguaje universal.

TEORÍA DE GOLEMAN

El planteamiento de Goleman, propone a la INTELIGENCIA EMOCIONAL como un importante factor de éxito, y básicamente consiste en la capacidad "aprehensible" para conocer, controlar e inducir emociones y estados de ánimo, tanto en uno mismo como en los demás. Goleman manifiesta que las emociones son vitales a la hora de valorar la inteligencia de las personas. A "La naturaleza de la Inteligencia Emocional" él lo fundamenta en cinco competencias:

A. LA AUTOCONCIENCIA, implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones. Comprende las siguientes sub - competencias:

- **Conciencia emocional:** identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener.
- **Correcta autovaloración:** conocer las propias fortalezas y sus limitaciones.
- **Autoconfianza:** un fuerte sentido del propio valor y capacidad.

B. LA AUTORREGULACIÓN, Se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. Reflexionar sobre nuestras emociones requiere dar tres pasos:

- Determinar la causa
- Determinar las alternativas; y,
- Por último, actuar.

Comprende las siguientes sub-competencias:

- **Autocontrol:** mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos.
- **Confiabilidad:** mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.
- **Conciencia:** asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.
- **Adaptabilidad:** flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.
- **Innovación:** sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

C. LA MOTIVACIÓN, Se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas. Parte de *"la capacidad de motivarse uno mismo", siendo la aptitud maestra para Goleman, aunque también interviene e influye "la motivación de los demás". "...Los verdaderos buenos resultados requieren cualidades como perseverancia, disfrutar aprendiendo, tener confianza en uno mismo y ser capaz de sobreponerse a las derrotas".*

La auto – motivación es lo que nos permite hacer un esfuerzo, físico o mental, no porque nos obligue nadie, sino porque queremos hacerlo. Muchas veces no sabemos bien lo que queremos, o sabemos muy bien lo que no queremos. Aprender a plantear objetivos y saber qué es lo que de verdad queremos es, por tanto, el primer paso.

Comprende las siguientes sub-competencias:

- **Impulso de logro:** esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia académica.
- **Compromiso:** matricularse con las metas del grupo, curso o institución educativa.
- **Iniciativa:** disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.
- **Optimismo:** persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

D. LA EMPATÍA implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros, lo que genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura. La empatía es el conjunto de capacidades que nos permiten reconocer y entender las

emociones de los demás, sus motivaciones y las razones que explican su comportamiento.

La empatía supone que entramos en el mundo del otro y vemos las cosas desde su punto de vista, sentimos sus sentimientos y oímos lo que el otro oye. La capacidad de ponerse en el lugar del otro no quiere decir que compartamos sus opiniones, ni que estemos de acuerdo con su manera de interpretar la realidad. La empatía no supone tampoco simpatía. La simpatía implica una valoración positiva del otro, mientras que la empatía no presupone valoración alguna del otro.

Las personas con gran capacidad de empatía son capaces de sincronizar su lenguaje no - verbal al de su interlocutor. No sólo eso, también son capaces de 'leer' las indicaciones no - verbales que reciben del otro con gran precisión. Los cambios en los tonos de voz, los gestos, los movimientos que realizamos, proporcionan gran cantidad de información.

Cuando adaptamos nuestro lenguaje corporal, nuestra voz, y nuestras palabras a las de nuestros interlocutores, nos es más fácil entrar en su mundo, y cuando entendemos el mundo del otro podemos empezar a explicarle el nuestro.

Comprende las siguientes sub-competencias:

- **Comprensión de los otros:** darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de estudio.
- **Desarrollar a los otros:** estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.
- **Servicio de orientación:** anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales de los demás.

- **Potenciar la diversidad:** cultivar las oportunidades académicas del currículo a través de distintos tipos de personas.
- **Conciencia política:** ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder interpretar las relaciones entre sus miembros.

E. LAS DESTREZAS SOCIALES, Implican ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros. Son la base para el desarrollo de las "habilidades interpersonales".

Están en el autocontrol, saber dominarse y en la empatía. Se sabe que el aprendizaje y desarrollo de los roles se da en la infancia, evidenciado en la plasticidad emocional de la imitación motriz de los niños, así como de saber reconocer e intuir las expresiones en los demás, que es de lo que trata La comunicación no verbal. *"Que tengamos un trato satisfactorio con las demás personas depende, entre otras cosas, de nuestra capacidad de crear y cultivar relaciones, de reconocer los conflictos y solucionarlos, de encontrar el tono adecuado y de percibir los estados de ánimo del interlocutor"*. La capacidad de comunicarnos es la que nos permite organizar grupos, negociar y establecer conexiones personales e interpersonales.

Las personas que manejan la comunicación con efectividad se caracterizan por tres grandes pautas de comportamiento:

- ✓ Saben cuál es el objetivo que quieren conseguir.
- ✓ Son capaces de generar muchas respuestas posibles hasta encontrar la más adecuada.
- ✓ Tienen la suficiente agudeza sensorial para notar las reacciones del otro.

La capacidad de establecer objetivos es uno de los requisitos de la inteligencia intrapersonal, la agudeza sensorial implica la atención a los aspectos no - verbales de la comunicación.

La flexibilidad o capacidad de generar muchas respuestas está relacionada con la capacidad de aprender a ver las cosas desde muchos puntos de vista. Como dice uno de los principios básicos de la Programación Neurolingüística: *"si siempre haces lo mismo, siempre tendrás los mismos resultados"* y, lo que es lo mismo, si siempre analizas las cosas desde el mismo punto de vista, siempre se te ocurrirán las mismas ideas.

La empatía y la capacidad de manejar las relaciones interpersonales son cualidades imprescindibles en un aula, por eso no es de extrañar que la enseñanza sea una de las profesiones donde la inteligencia interpersonal se encuentre con más frecuencia.

Comprende las siguientes sub-competencias:

- **Influencia:** idear efectivas tácticas de persuasión.
- **Comunicación:** saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.
- **Manejo de conflictos:** saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.
- **Liderazgo:** capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
- **Catalizador del cambio:** iniciador o administrador de las situaciones nuevas.

- **Constructor de lazos:** alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.
- **Colaboración y cooperación:** trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- **Capacidades de equipo:** ser capaz de crear sinergia para la persecución de metas colectiva.

2.3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.3.1. CLIMA INSTITUCIONAL

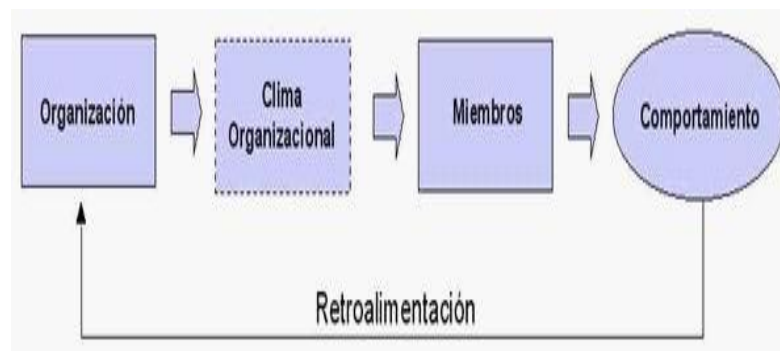
Según Hall ¹ “El clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”.

Como se observa en el siguiente esquema, el clima organizacional guarda relación entre la organización de la institución y los miembros que ponen en práctica dichas formas de organización, el cual da como resultado un determinado comportamiento laboral y/o institucional que a su vez sirve para retroalimentar a la misma. (Ver siguiente figura).

Figura N° 03:

El Clima Organizacional y Propiedades del Ambiente Laboral

¹ Carbajal Peña, Gladys. Op. Cit.



Según Chruden y Sherman² manifiestan que toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Dichos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de la organización con lleva al logro de los objetivos establecidos.

Se puede decir que el Clima institucional en las organizaciones educativas se percibe como la resultante de la interacción de los diferentes componentes organizativos estructurales, personales y funcionales que, integrados en un proceso dinámico específico, le asignan peculiaridad en el “modus vivendi et operandi” a la organización, jugando un papel trascendente la interacción del personal docente como uno de los protagonistas fundamentales del quehacer educativo.

2.3.1.1. Características del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

² Chrudem Herbert J y Sherman Arthur. “Administración de Personal”. Editorial South Western. Publishing. 1987.

Litwin y Stinger³ (1999) postulan la existencia de 9 dimensiones que explicarían el clima en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en su desempeño laboral. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad

Sentimiento que tienen los miembros de la organización sobre su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su desempeño laboral. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Es la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

³ Citado por Robbins Stephen . "Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Citado por Torrecilla, Oscar Donato. Clima Organizacional y su relación con la Productividad Laboral. Pág. 3

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros de la organización acerca del énfasis que establece sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

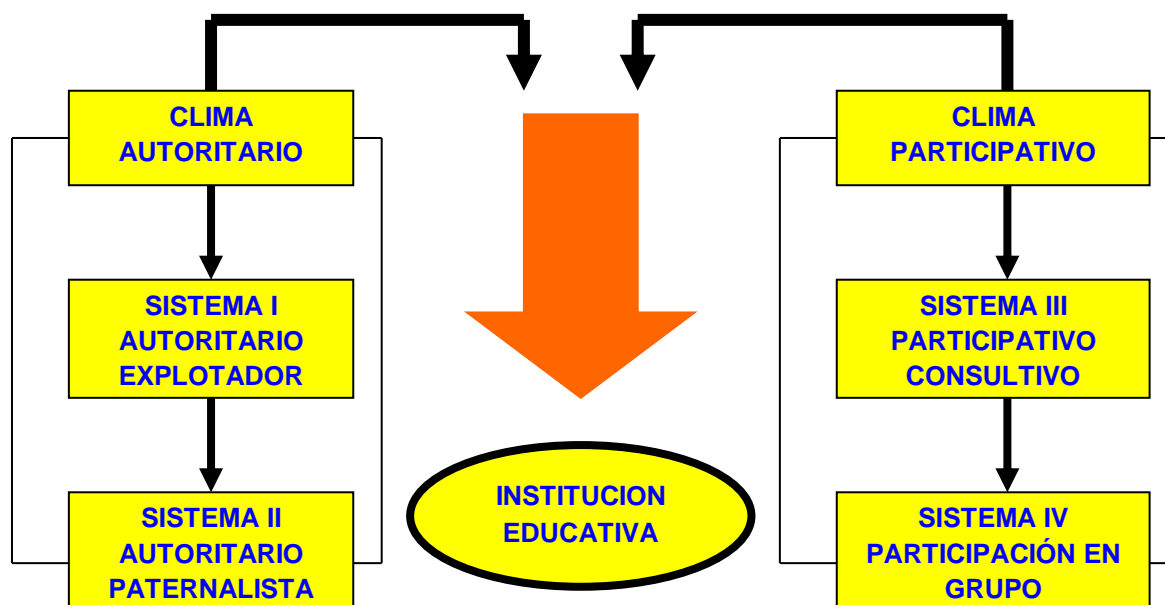
El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

2.3.1.2. Tipos de Clima Organizacional.

De acuerdo a la Teoría de Clima organizacional de Rensis Likert ⁴ (1999), tenemos dos grandes tipos de clima: el clima autoritario y el clima participativo, llegando a tipificar cuatro sistemas organizacionales cada uno de ellos con un clima particular, como se puede observar en la siguiente figura.

Figura N° 04: Tipos de Clima Organizacional en Institución Educativa



Fuente: Elaborado por el investigador basado en la teoría de Rensis Likert

⁴ Rensis Lickert citado por Robbins Stephen. "Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Citado por Torrecilla Oscar Donato. "Clima Organizacional y su relación con la Productividad Laboral" Pág. 12 y 13.

Sistema I. Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II. Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Sistema III. Participativo Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los

sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Finalmente podemos decir que el éxito de una empresa, sea ésta industrial, comercial y/o de servicios y entre éstas las Escuelas, depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma.

Teniendo en cuenta que el clima organizacional es “La percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”. La consideración de si el clima es positivo o negativo por parte de los integrantes de la empresa depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma.

2.3.2. Relaciones Humanas

Martín Ibarra en su obra “Elton Mayo y el Movimiento de las Relaciones Humanas”⁵, manifiesta que las relaciones humanas con frecuencia designan formas en que los gerentes interactúan con sus subalternos. Cuando se estimula el mejor trabajo o cuando la moral y la eficiencia se deterioran, las relaciones humanas son “buenas” o “deficientes”. Los gerentes deben saber por qué los empleados actúan como lo hacen y qué factores sociales y psíquicos los motivan.

Existen muchas definiciones de relaciones humanas, y todas ellas hacen referencia a una interacción convivencial entre seres humanos que se origina al establecerse un contacto con otro ser humano.

Podemos decir también que son un conjunto de normas y hábitos que nos convierten en personas útiles y agradables a nuestros semejantes,

⁵ Ibarra, Martín. “Elton Mayo y el Movimiento de las Relaciones Humanas”. Comunidad Latina de Estudiantes de Negocios. Tijuana, Baja California, México, 2001. Pág. 8. <http://www.gestiopolis.com>




representando todo acto de comprensión, o de servicios, en un motivo de satisfacción para quien lo práctica.

La Escuela es el espacio donde el medio eficaz para el aprendizaje, es la comunicación, la misma que se constituye en el móvil de las relaciones interpersonales, ésta lógicamente deberá ser cordial y asertiva. La escuela como se puede colegir del concepto anterior es una aldea, una mini sociedad, donde la relación humana es la base para su desarrollo.

Concluimos diciendo que las relaciones humanas son producto de la interacción convivencial entre los pares de las organizaciones y su relación con sus autoridades y si éstas son buenas, lógicamente tendremos climas institucionales saludables y favorables. Y si implementamos un programa de relaciones humanas en una institución educativa, estaríamos optimizando el clima institucional.

2.3.2.1. Factores de las Relaciones Humanas.

Torrecilla ⁶ sostiene que los factores de las Relaciones Humanas son:

-  **Respeto:** Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Usted depende de los demás y es importante comprender y que le comprendan
-  **Comprensión:** Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las relaciones humanas.
-  **Cooperación:** Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.

⁶ Torrecilla, Oscar Donato. "Clima Organizacional y su relación con la Productividad Laboral". Pág. 14

✚ **Comunicación:** Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

✚ **Cortesía:** Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho.

2.3.2.2. Mandamientos de las Relaciones Humanas.

Consideramos que estos Mandamientos planteados 7 son aplicables en toda organización; inclusive para las Instituciones Educativas, y son los siguientes:

- Háblele a la persona amablemente, no hay nada tan agradable como una frase alegre al saludar.
- Sonría a la gente, se necesita la acción de 25 músculos para fruncir el ceño y solo 15 para sonreír.
- Llame a las personas por su nombre, la música más agradable para el oído de cualquiera, es el sonido de su nombre.
- Sea agradable, amigable, cortés, si desea tener amigos.
- Sea cordial, hable y actúe como si todo lo que hiciera fuera un placer.
- Interésese verdaderamente en las personas, puede simpatizar con ellas y todo si se lo propone.
- Sea generoso para hacer resaltar las buenas cualidades y cuidadoso al criticar.
- Tenga consideración hacia los sentimientos de los demás, se lo agradecerán.

⁷ "Desarrollo personal y laboral". Edic. Nº 01 – Relaciones humanas –Dirección de Relaciones Públicas del Instituto Costarricense. Pág. 6.

- Tenga consideración de los demás, en toda controversia hay tres opiniones o puntos de vista: la del otro, el suyo y el correcto.
- Esté dispuesto a prestar servicio, lo que más cuenta en la vida, es lo que hacemos por los demás.

2.3.3. Liderazgo

Liderazgo se define como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo.

Chiavenato (2002), señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

Siendo cuatro los elementos que caracterizan al liderazgo: La influencia porque el líder influye en sus seguidores a que realicen las acciones correctas para lograr los fines u objetivos. La situación debida a que en un momento dado es necesaria la presencia y actuación del líder quien usando su capacidad de liderazgo buscará afrontar una situación difícil convirtiendo el reto y la incertidumbre en un logro y éxito en la organización.

El proceso de comunicación para que, a través de esto, el líder podrá transmitir sus influencias, ideas y conocimientos en el grupo. Finalmente, los objetivos que son la tarea o meta que tiene el líder y su grupo a través de la acción o trabajo de los integrantes.

El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Chiavenato; es eminentemente social porque se da en las organizaciones o grupos sociales donde hay una influencia interpersonal del líder en sus seguidores. Es ejercida en una situación donde la presencia y acción del líder es muy necesaria y fundamental; para ello, se hace uso del proceso de comunicación humana que nos lleva a la consecución de los objetivos.

Según Burns, el concepto de liderazgo es un proceso donde los seguidores son inducidos por los líderes a actuar para buscar los objetivos que no solamente representen los intereses y aspiraciones de líder sino de los demás integrantes del grupo. Al mismo tiempo, deberá incluir las motivaciones, deseos y necesidades que tienen el líder y el grupo en la organización.

Pratt (2004), manifiesta que el liderazgo es el acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas, unidas para algún proyecto o empresa. Es dirigida por una persona que fomenta la cooperación con el fin de lograr que todos los integrantes aprueben en forma voluntaria las tareas para cumplir los objetivos determinados de la misma forma los fines y métodos. Los dos tipos de liderazgo más importantes desde el punto de vista social son el conservador y el protagonista.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, se deduce que el liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización)

2.3.3.1. Líder

Collao (1997), señala que, el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con claridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspira llegar.

2.3.3.2. Estilo de liderazgo

Munch (2002), citando a Peters y Waterman considera al estilo de liderazgo (style) como una de las variables para lograr la excelencia. El estilo prevaleciente en el equipo directivo es para la organización, lo que la calidad del motor es para el automóvil.

Munch (2002, 228), por su parte nos dice que el estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Antes de continuar, es necesario aclarar que los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra.

Se refiere a una forma particular de comportamiento que adopta y desarrolla el gerente para dirigir a la organización. Dichos comportamientos son, relativamente duraderos. Este estilo de dirección prevaleciente en la organización es un factor que va determinar que se alcance y logre la excelencia.

El desarrollar un estilo de liderazgo significa que la persona que dirige y lidera una organización va mostrar una serie de conductas y comportamientos comunes para con los miembros de la organización.

Pero no siempre la persona puede mostrar un solo estilo de liderazgo ya que hay situaciones o contextos donde amerita y es necesario cambiar de estilo.

Marti (2003), comenta que, el liderazgo es la función que realiza la persona que actúa como líder de un grupo. Implica una relación desigual aceptada por los miembros del grupo.

Pueden distinguirse tres estilos de liderazgo:

- **El autoritario**, que se produce cuando el líder actúa en forma vertical, autoritariamente sin pedir la opinión ni comentario de ningún miembro del grupo
- **El laissez-faire**, en el que el líder deja actuar a los miembros del grupo sin impartir ningún tipo de pauta, los miembros del grupo pueden tomar decisiones.
- **El democrático**, en el que la función del líder se limita a cohesionar y armonizando las metas y aspiraciones del grupo convirtiéndolas en uno solo. El líder conduce y cohesiona la actuación de los miembros del grupo, buscando que realicen sus funciones de manera correcta siguiendo la ruta o camino que todos han señalado como grupo.

2.3.3.3. Liderazgo Transformacional. La Clave del Éxito Docente

La tarea educativa siempre ha llevado implícito la función de liderazgo. Existiendo un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso de enseñanza aprendizaje, puesto que la enseñanza según García (2004), es una actividad humana en la cual las personas ejercen su influencia de poder, motivación entre otras; Es decir, todo profesor debe ser un líder en su desempeño laboral. Por su parte Castro (2004) plantea actualmente dos grandes compromisos que

deberán asumir los docentes para cumplir con su rol social de educar. Por un lado, responder a las demandas y requerimientos educativos que la sociedad, en constante cambio, le impone; y por otro, suscitar las transformaciones que posibiliten escenarios de autorrealización y de reales oportunidades de vida para los estudiantes y las personas que conviven con ellos.

Este nuevo paradigma de la educación exige del docente un protagonismo en su actuación, lo cual sólo se logrará desarrollando en él un estilo de liderazgo denominado liderazgo transformacional. Este liderazgo tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional” (Salazar, 2004). EL líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. Bajo estos postulados se señala que mientras autores como Burns (1978) y Bass (1985), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del transaccional; desde el ámbito educativo, Leitwood y su equipo (1999) han relacionado mejor la modalidad transformacional como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden.

Leitwood y su equipo (1999) plantean que el liderazgo transformacional es el más idóneo para ser desarrollado en las instituciones educativas por sus docentes, ya que es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad.

Desde esta perspectiva, Bass y Rivas (1996) van más allá y argumentan que el modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985), favorece las metas comunes y compartidas, haciendo hincapié en el desarrollo de la creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos.

Visto de esta manera, el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, centrándose más en dar significado al ser humano, pasando a ser sus dimensiones teóricas más esenciales, la visión, la cultura y el compromiso (Salazar, 2004)

Este nuevo liderazgo es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático, el cual se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso de un modo compartido con los miembros de una organización Salazar (2004).

Características del liderazgo transformacional

A continuación, se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del liderazgo transformacional los cuales pueden ser aplicados al contexto educativo y desarrollados en el desempeño laboral del docente.

Según Bass (1985), el líder transformacional se distingue por cinco características básicas, que pueden ser relacionadas con la labor desempeñada por el profesor en sus competencias docentes son: la consideración Individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional, la tolerancia psicológica, la influencia idealizada en su quehacer cotidiano.

- a) **Influencia idealizada (Carisma):** El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto (Bernal, 2000). En tal sentido, el docente debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal, así mismo, demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal.
- b) **Motivación inspiradora:** El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás (Bernal, 2000). En relación a esta cualidad, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los docentes deberán diagnosticar las necesidades individuales de los estudiantes y atenderlas individualmente.
- c) **Estímulo intelectual:** El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores. El aspecto esencial de la estimulación intelectual reside en proponer un nuevo enfoque para viejos problemas, en ese sentido, el docente debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar, se trata

de estimular la actuación de sus estudiantes, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades.

- d) **Consideración individual:** El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado, (Bernal,2000). Bajo estos postulados, se puede indicar que los docentes quienes ejercen su rol de liderar dentro de la educación, deben aplicar este tipo de liderazgo en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores.

Por tal razón, la consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo. Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables (Gutiérrez, 2003).

- e) **Tolerancia psicológica:** también es muy importante considerar un factor que implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Esto es lo que Bass y Avolio (1996) denomina la tolerancia psicológica, como el proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, ser paciente, amable, en fin, disponer de un sentido del humor que permita al docente líder crear atmósferas de trabajos adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que puedan surgir.

Otros autores, como Álvarez (1998), recogen otros factores de las diversas investigaciones sobre el tema llevadas a cabo, como:

- Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.
- Considera "el trabajo en equipo" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización
- Dedicar tiempo, recursos a la "formación continua" de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
- El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad, honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión, valores de la organización.

Finalmente, el liderazgo transformacional se estructura a través de la interrelación de cinco dimensiones, caracterizadas por el énfasis de influencias del tipo idealizado, personalizado, intelectual, inspiracional, de tolerancia psicológica. Estas son observables a partir de manifestaciones de entusiasmo, optimismo, trato personal, animación al cambio y sentido del humor en la gestión de la organización por parte de los líderes.

2.3.3.4. CARACTERÍSTICAS DE UN DOCENTE CON HABILIDADES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

- **Trabajo en equipo**

Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. Un equipo es un conjunto ilimitado de personas con talentos y habilidades complementarias directamente relacionadas entre sí, que trabajan para conseguir objetivos determinados y comunes, con un alto grado de compromiso, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque acordado por lo cual se consideran mutuamente responsables.

El trabajo en equipo es fundamental ya que desde la óptica organizacional facilita el complemento de habilidades, Sinergia, Compromiso y desarrollo, Mayor comunicación, y mayor flexibilidad.

- **Manejo de conflictos**

Es una habilidad esencial de un docente, pues representa una fuerza positiva. Toda organización duradera, y quienes la componen deberán tener una mirada amplia en el manejo y resolución de conflictos. Esto significa que la calidad de las soluciones a las que se pretenda llegar, deberán contemplar tanto el qué como el cómo, es decir, la sustancia y el proceso.

- **Creatividad e innovación**

Representa el camino de una organización que piensa en grande. El pensamiento creativo se refiere a cómo las personas enfocan los problemas y sus soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes formando nuevas y especiales combinaciones. La capacidad en sí depende en gran medida de la personalidad, así como de la manera de pensar y de trabajar de la persona. Su creatividad se verá

incrementada si combina en su razonamiento conocimientos de campos aparentemente dispares, más aún si utiliza los recursos de su realidad para a partir de ello plantear soluciones alternativas a la problemática propia de su entorno.

La innovación, está referida a una idea o grupo de ideas, transformadas en algún producto o proceso, vendido o usado. Como en cualquier otro empeño, hay presente talento, ingenio y conocimiento. Pero cuando todo está decidido, lo que requiere la innovación es trabajo denodado, orientado y con sentido. Si falta la diligencia, la perseverancia y la entrega, talento, ingenio y conocimiento no sirven para nada.

- **Práctica de valores**

El proceso educativo nunca es neutro, siempre está orientado por un principio ético hacia la consecución de ciertos valores; en él, el maestro tiene un lugar especial en la formación de ideas, actitudes y modos de interpretar la realidad en sus alumnos. Los valores que guían la práctica educativa cobran vida y se recrean o se invalidan en el salón de clases y en la escuela, a través de las personas y sus relaciones interpersonales.

- **Relaciones interpersonales**

Referida al proceso de interacción que involucra la fuerza activa y lleva a la creación de relaciones agradables o desagradables.

El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma. Teniendo en cuenta que el clima organizacional es "La percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto

laboral. La consideración de si el clima es positivo o negativo por parte de los integrantes de la empresa depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado, cálido o positivo a éste, cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

- **La construcción de la identidad profesional**

Vaillant (2009), La construcción de la identidad profesional que se inicia en la formación inicial del docente y se prolonga durante todo su ejercicio profesional, esta identidad no surge automáticamente como resultado de un título profesional, por el contrario, es preciso construirla, esto requiere de un proceso individual y colectivo de naturaleza compleja y dinámica lo que lleva a la configuración de representaciones subjetivas acerca de la profesión docente.

La temática de la identidad docente refiere a cómo los docentes viven subjetivamente su trabajo y a cuáles son los factores de satisfacción e insatisfacción. También guarda relación con la diversidad de sus identidades profesionales y con la percepción del oficio por los docentes mismos y por la sociedad. La identidad docente es tanto la experiencia personal como el papel que le es reconocido en una sociedad.

La identidad profesional docente se presenta, pues, con una parte común a todos los docentes, y una parte específica, en parte individual y en parte ligada a los contextos diferenciales de trabajo. Se trata de una construcción individual referida a la historia del docente y a sus

características sociales, pero también de una construcción colectiva vinculada al contexto en el cual el docente trabaja.

La identidad del docente forma parte de su identidad social y se concibe como la “definición de sí mismo” que hace el docente. Pero esa identidad comporta una especificidad referida al campo de actividad docente que es común a los miembros del “grupo profesional docente” y les permite reconocerse y ser reconocidos en una relación de identificación y de diferenciación (con los “no docentes”)

Según Dubar (1991), una identidad profesional constituye una construcción social más o menos estable según el período y que surge tanto de un legado histórico como de una transacción. Se trata por un lado de la identidad que resulta del sistema de relaciones entre partícipes de un mismo sistema de acción; por otro lado, de un proceso histórico de transmisión entre generaciones, de reconocimiento.

En síntesis, la identidad docente es una construcción dinámica y continua, a la vez social e individual, resultado de diversos procesos de socialización entendidos como procesos biográficos y relacionales, vinculados a un contexto (socio-histórico y profesional) particular en el cual esos procesos se inscriben.

2.3.4. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DOCENTE

La síntesis de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y comportamientos articulados que se ponen en operación para resolver problemas complejos en la práctica profesional, con lo que el individuo expresa su saber ser y estar en un tiempo y en un espacio determinados, expresa un saber ser y estar que permite responder satisfactoriamente a las demandas y retos que se presentan, a pesar de la dinámica, de las contradicciones y la complejidad.

Zabalza (2003) recoge de Aubrun y Orifiamma (1990, p.71-72), una clasificación de competencias:

- a) **Competencias referidas a comportamientos profesionales y sociales:** Donde se registra la serie de actuaciones cotidianas centradas en lo técnico, en la gestión, en la toma de decisiones, en el trabajo compartido y en la asunción de responsabilidades. Corresponde a esta dimensión características como: Capacidad del docente para hacer su materia interesante, Productividad en el trabajo en equipo, Cooperación en acciones beneficiosas para la escuela y comunidad educativa, flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión.
- b) **Competencias referidas a las actitudes:** Relacionadas con la forma en la que se afronta la relación con los otros y con las situaciones laborales. De ahí se desprende el compromiso, la motivación, las formas de relacionarse y de tratar a los demás y la capacidad de adaptación. Estas competencias se evidencian en el docente a partir del grado de equilibrio en su conducta ante situaciones de conflicto, en la comunicación asertiva y empática, actitud positiva al interrelacionarse con los padres, apoderados y/o responsables de los estudiantes, trato equitativo y justo a las personas, así como también en la capacidad para adaptarse a los cambios.
- c) **Competencias referidas a capacidades creativas e innovadoras:** Para generar y proponer soluciones distintas y alternativas a tan complejos problemas que surgen en el día a día, asumiendo riesgos, sin miedo al cambio y a la innovación: lo que es más, asumiendo riesgos como estilo de vida. Estas competencias están relacionadas con el Liderazgo e iniciativa del docente para emprender procesos de mejora dentro y fuera de la Institución Educativa, su capacidad para aportar ideas,

sugerencias y/o propuestas en función del mejoramiento y rendimiento del trabajo académico y/o técnico-administrativo, en la incorporación de estrategias pedagógicas innovadoras y participativas en su práctica educativa y su frecuencia de participación en procesos o actividades que benefician a estudiantes o a la comunidad educativa.

- d) **Competencias de actitudes existenciales y éticas:** Referidas a la capacidad de ver y analizar las consecuencias de las propias actuaciones, de modo crítico y sistemático. También se incluye el poseer un proyecto personal y la fuerza para trabajar en él para hacerlo realidad, así como el conjunto de valores humanos y éticos que le caracterizan para asumir el compromiso social. Un docente que ha desarrollado estas competencias se caracteriza por que manifiesta un Comportamiento responsable y ético en el desempeño de funciones, actitud ética acorde con la profesión dentro y fuera del aula, promueve la práctica de valores y buenos hábitos entre estudiantes, conoce el marco legal que concierne a la condición docente y RI de la IE.

Estas competencias mantienen una relación estrecha con los saberes necesarios para la educación del futuro, expuestos por Morín (1999) y dejan clara la complejidad de la tarea de la formación profesional, en tanto abarcan todos los ámbitos del ser humano y representan un reto a atender en los programas de formación docente de hoy, tanto en la formación inicial como en la continua, porque se implica preparar no sólo en conocimientos y en habilidades técnicas, sino en comportamientos socialmente responsables, en actitudes críticas y de convivencia, en capacidades para crear, en la ética y en la movilización de la voluntad para actuar.

2.3.5. RELACIÓN DE INNOVACIÓN EDUCATIVA - BUENA PRÁCTICA DOCENTE

Finalmente, el Ministerio de Educación del Perú, a través de la Dirección de Innovación Docente, señala que una “buena práctica”, en el ámbito pedagógico, es “una acción o conjunto de acciones realizadas por un docente o equipo docente con resultados más allá de lo esperado respecto de sus pares, que contribuye al logro de uno o más aprendizajes fundamentales, y tiene sustento en la investigación-reflexión docente, así como en la potencialidad de ser replicada”.

Como se puede observar, a pesar de no haber consenso sobre el significado y el alcance de las llamadas “buenas prácticas”, existen algunos elementos en común en las definiciones citadas:

- a. Una buena práctica está referida a una experiencia, a un fenómeno o, dicho de otra manera, a una acción o a una “manera de hacer las cosas”, que muchas veces se expresa en un procedimiento o una metodología.
- b. Implica un modo distinto de hacer las cosas, es decir, la introducción de una novedad.
- c. Es verificablemente efectiva, es decir, ha mejorado, a través de resultados, la situación previa a la implementación de la “buena práctica”, y existen evidencias de ello.
- d. Tiene un alto potencial para ser replicable o de servir de ejemplo en otros contextos parecidos.

CAPITULO III

RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CUESTIONARIO APLICADO A DOCENTES

CUADRO N° 02:

ACTITUD DEL DOCENTE FRENTE A PROBLEMAS PERSONALES

Es comprensivo con los demás docentes cuando surge un problema personal dentro de la Institución Educativa		
INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. SI	48	80 %
b. NO	12	20%
TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 16006

ANÁLISIS

Se divisa que el 80% SI se considera comprensivo cuando existe un problema personal dentro de la institución, seguido de un 20% que dice NO.

Es notoria la disposición individual que asume cada maestro frente a la existencia de un problema dentro de la institución, quedando un margen incierto por la engañosa probabilidad de aceptar lo contrario, es decir contrasta con la realidad vivencial dentro de la institución., por lo tanto no aceptan incurrir en el problema manifiesto.

CUADRO Nº 03:

GRADO DE AUTOESTIMA DEL DOCENTE

Su grado de autoestima es:		
INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. ELEVADA	12	20.00%
b. REGULAR	48	80.00%
c. BAJA	0	0.00%
TOTAL	60	100.00%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 16006

ANÁLISIS

Este cuadro nos indica que el 80% considera su grado de autoestima regular, frente a un 20% que considera elevado.

Es evidente que en la muestra de docentes se observa un desequilibrio en cuanto a nivel de autoestima, es posible que estén atravesando por una crisis emocional muy regular en la cual los mantienen sumergidos en la angustia, en los temores y/o depresiones, que se exteriorizan con respuestas simbólicas, las cuales van a debilitar las relaciones personales y por ende el clima institucional.

CUADRO Nº 04:

ACTITUD DEL DOCENTE FRENTE A PROBLEMAS INSTITUCIONALES

Generalmente frente a un problema suscitado dentro de la Institución Educativa, su reacción es de:		
INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. DESESPERACION	15	25%
b. CONSERVAR LA CALMA	05	8%
c. TRATAR DE ATENUAR CON INDIFERENCIA	40	67%
TOTAL	60	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. Nº 16006

ANÁLISIS

Se observa que un 67% trata de atenuar con indiferencia frente al problema, seguido de un 25% que actúa con desesperación, y un 08% lo enfrenta con calma.

Se puede observar que el grado de tolerancia en los maestros es preocupante, ya que de enfrentar un conflicto o problema en la institución educativa, siempre va a necesitar de una predisposición positiva, y no con una buena dosis de indiferencia para emprender una óptima solución; esta realidad nos refleja que estamos frente a maestros de inestable conducta de relación interpersonal.

CUESTIONARIO APLICADO A ESTUDIANTES

CUADRO N° 05

RELACIONES HUMANAS ENTRE DOCENTES

La relación que existe entre los docentes, es:		
INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. REGULAR	65	60%
B. BUENA	44	40%
TOTAL	109	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes de la I.E. N° 16006

ANÁLISIS

Según los datos recolectados y tabulados en este cuadro nos indica que el 60% consideran regular la relación entre los maestros, mientras un 40% consideran que existe buena relación entre los maestros.

Esto nos demuestra que verdaderamente se sienten debilitadas las relaciones personales entre los maestros y a la vez es determinada por los alumnos quienes experimentan el desenlace de las conductas de los docentes dentro de la institución.

CUADRO N° 06

ACTITUD ENTRE DOCENTES

He notado que los maestros hacen críticas sobre otro docente aduciendo complejo de superioridad:		
INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	87	80.00%
NO	22	20.00%
TOTAL	109	100.00%

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes de la I.E. N° 16006

ANÁLISIS

Según este cuadro el 80% SI han experimentado críticas entre los maestros y un 20% señalan que NO.

Este cuadro es muy importante porque nos muestra con claridad, que verdaderamente algunos maestros exponen falta de conducta ética frente a los alumnos en perjuicio de otro colega, no sabiendo derivar su disminuida voluntad de consideración, recurriendo a críticas que desdican de un perfil profesional competente.

CUADRO N° 07

RELACIONES HUMANAS Y CLIMA INSTITUCIONAL

Considero que las Relaciones Personales y el Clima Institucional en la Institución Educativa son buenos:		
INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	37%
NO	69	63%
TOTAL	109	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes de la I.E. N° 16006

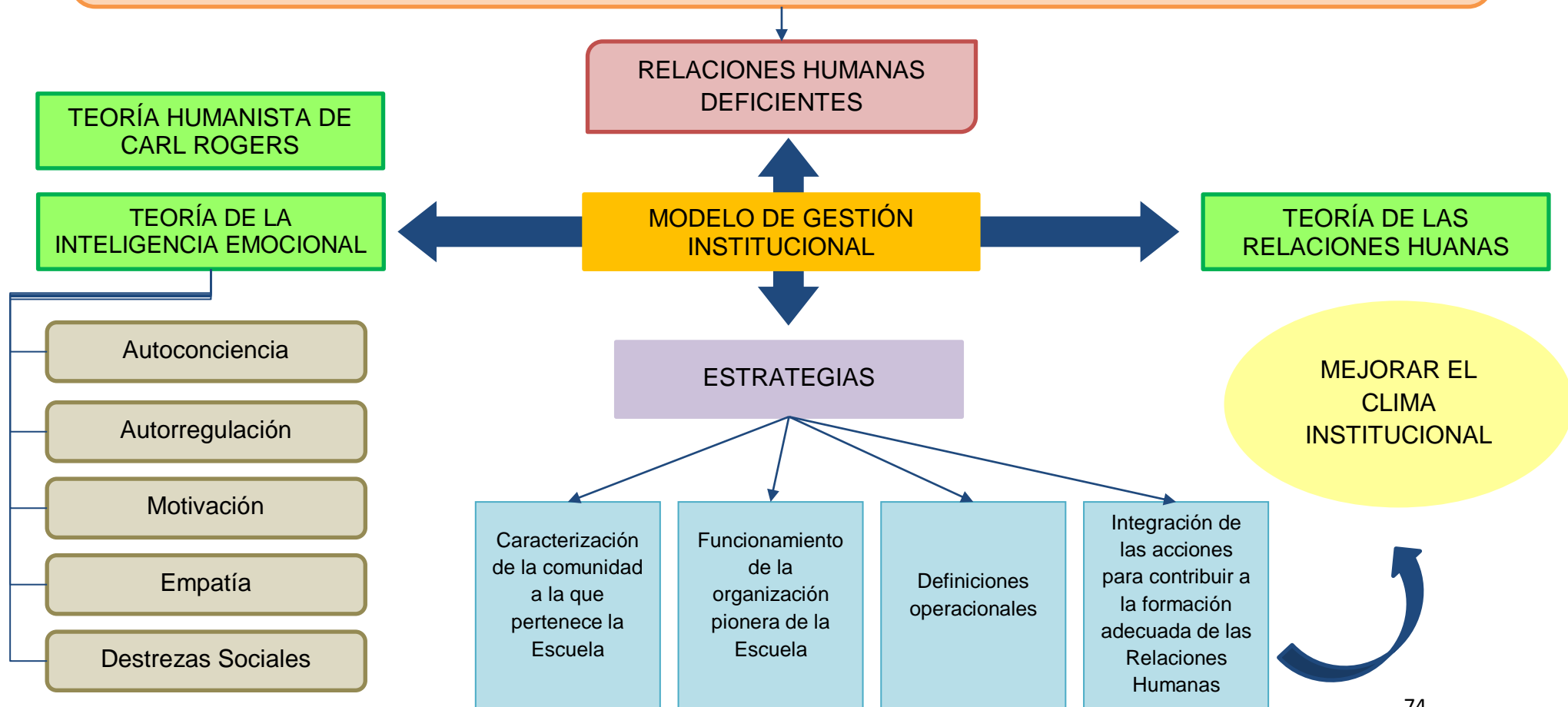
ANÁLISIS

El 63% consideran que NO son buenas las relaciones personales; mientras que un 37% señala que SI son buenas.

Se pueden deducir que verdaderamente existe una secuencia de conflictos en el clima institucional, lo cual perjudica directamente en el logro de la armónica resolución y desarrollo en la institución, lo cual trasciende en los alumnos, confundiendo la imagen ideal de sus maestros.

3.2. MODELO TEÓRICO

MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL SUSTENTADA EN LA TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EN LAS RELACIONES HUMANAS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E. N°16006 “CRISTO REY” AA.HH. FILA ALTA. PROVINCIA DE JAÉN. 2017.



3.3. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.3.1. DENOMINACIÓN

MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL SUSTENTADA EN LA TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EN LAS RELACIONES HUMANAS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E. N°16006 “CRISTO REY” AA.HH. FILA ALTA. PROVINCIA DE JAÉN. 2017.

3.3.2. INTRODUCCIÓN

El análisis de la problemática que se vive al interior del centro de trabajo y la actitud manifiesta observada en algunos de los docentes de la I.E. en el sentido de que, el ambiente laboral mejore y se eleve la calidad del servicio que se brinda a la sociedad hace necesaria la formulación de los objetivos a lograr a partir de la realidad presentada.

3.3.3. FUNDAMENTACIÓN

La propuesta del Modelo de gestión Institucional, contribuirá a mejorar el clima Institucional de la Institución educativa N° 16006 “Cristo rey del asentamiento humano de Fila Alta – Jaén –Cajamarca.

Para el diseño del modelo se partirá de los siguientes aspectos:

Primero se basará en la teoría humanista representada por Maslow y Rogers porque se centran en la persona, parte de la confianza y credibilidad que se tiene en el ser humano como un ser en potencia y su tendencia natural hacia la realización y satisfacción del individuo mediante el desarrollo completo de sus capacidades.

Segundo de la Teoría de las Inteligencias Emocionales, éxito, y básicamente consiste en la capacidad "aprehensible" para conocer,

controlar e inducir emociones y estados de ánimo, tanto en uno mismo como en los demás. Goleman manifiesta que las emociones son vitales a la hora de valorar la inteligencia de las personas. A "La naturaleza de la Inteligencia Emocional" él lo fundamenta en cinco competencias: La autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y destrezas sociales

Asimismo es fundamental asumir un compromiso vocacional con su profesión, sentirse identificado con su institución para poder cumplir con el propósito de trabajar, buscando el desarrollo integral de los estudiantes.

En la propuesta de modelo se consideraran talleres de reflexión y planeamiento con toda la plana docente de la I. E. Lo que conllevara al logro de fortalezas competitivas así como la solución de los obstáculos que les impiden llevar a cabo una educación eficaz y eficiente y de emprender acciones que los lleven a lograr un agradable clima institucional que aspira el centro educativo.

3.3.4. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Diseñar un modelo de gestión institucional para mejorar el clima institucional de la Institución Educativa N°16006 "Cristo Rey" – Fila Alta – Jaén.

Objetivos específicos:

- Identificar las relaciones humanas entre docentes de la Institución Educativa N°16006 "Cristo Rey".
- Potenciar las cualidades de liderazgo transformacional de los docentes de la Institución Educativa.

- Diseñar talleres de capacitación docente sobre: Inteligencia emocional y relaciones humanas para la mejora del clima institucional.
- Proporcionar a los docentes de la I. E. mediante el modelo estrategias para el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la autorregulación, iniciativa, creatividad, innovación y manejo constructivo de conflictos.

3.3.5. Datos generales del equipo de trabajo involucrado.

- Dirección de la Institución Educativa
- Docentes de la Institución

3.3.6. Alcance e impacto del Programa

Población beneficiada.

La Institución Educativa cuenta con 68 profesores.

3.3.7. Beneficios por alcanzar.

- Mayor compromiso por lograr un clima institucional adecuado y mejorar la calidad de los servicios educativos.
- El estímulo en la necesidad de buscar el perfeccionamiento permanente de los docentes y la formación de valores organizacionales.

3.3.8. Líneas estratégicas de la propuesta

- Revisar la orientación que tiene la manera de relacionarse con los docentes para modificar la gestión educativa.

3.3.9. Descripción de contenidos y desarrollo.

Acciones de la comunicación y las Relaciones Interpersonales.

Desarrollo de una Ética Profesional y de una moralidad en las relaciones y la comunicación entre maestro - alumno, maestro - maestro, maestro – padre de familia, maestro - comunidad, maestro - sociedad como un todo.

Correspondencia entre lo que se piensa con lo que se dice y se hace.

Ejemplaridad de la conducta.

Conciencia de los deberes pedagógicos en las actuales condiciones de la realidad y la Educación Peruana.

Responsabilidad individual en el cumplimiento de las tareas concretas, en la toma de decisiones y en el empleo de la exigencia y justeza.

Relaciones solidarias sobre la base del respeto mutuo, la fraternidad, el altruismo, la honestidad, la sencillez.

Desarrollo en la comunicación de la persuasión, de la compulsión de forma oportuna, de la exigencia unida a la justeza y sobre todo de la sistematicidad en las acciones educativas y de su control.

Despliegue del componente humanista de la profesionalidad de maestro: amor a los adolescentes, amor a la profesión, calidad del proceso docente educativo, autoperfeccionamiento constante.

Estrategia diseñada, acciones de intervención.

1. Caracterización de la comunidad a la que pertenece la Escuela.

El enfoque desde la perspectiva de la comunidad para el tratamiento de los problemas de la educación, en la realidad peruana actual, constituye una tendencia que garantiza una vía más efectiva e integral al abordar los problemas y contradicciones específicas que la escuela confronta en su quehacer diario.

Convencidos a nivel macrosocial de que " la educación es tarea de todos", dado el principio del carácter democrático popular de la educación, esta idea tiene su concreción en la integración de la familia, la escuela y la comunidad, cuyo proceso de interrelaciones y vínculos, debe ser rectoreado por la escuela, como institución capacitada para afrontar las contradicciones que se generan en esta triada dentro del proceso educativo, al estar científicamente preparada para la función educativa.

La necesidad de dominar las características propias de la comunidad donde está enclavada la escuela y sus potencialidades socioculturales, históricas patrióticas, políticas, geográficas, socioeconómicas y laborales, entre otras, constituye un momento importante para la proyección pedagógica de la estrategia educativa de la escuela en cada curso escolar, teniendo en cuenta el despliegue de actividades del componente laboral en localidades o centros específicos de la comunidad, u otro tipo de actividades culturales, políticas, patrióticas, deportivas entre otras, que posibiliten la interacción familia - escuela - comunidad que incluye la participación de las organizaciones e instituciones de la localidad.

2. Funcionamiento de la organización pionera de la escuela,

En la proyección, concreción y ejecución de los objetivos educativos, a través de la movilización participativa de los pioneros, en las actividades docentes-educativas.

Esta organización juega un importante papel en todo el seguimiento del proceso formativo, no solo en la ejecutoria de las actividades educativas propuestas, sino en la evaluación y medición del avance y los resultados graduales que se van obteniendo en la formación de los valores morales en los adolescentes, a través de los propios mecanismos emulativos de la organización, entre otros.

Para la influencia más directa en la formación de los valores morales propuestos, es importante realizar una definición operacional del término de valor moral, a los efectos de que pueda ser utilizado por los maestros e introducido en el proceso formativo, por las vías del trabajo metodológico y de la proyección del sistema del trabajo educativo y sus objetivos generales.

El valor moral, refleja la significación social positiva, buena, en contraposición al mal, de un fenómeno (hecho, acto de conducta, actitud), que con un carácter valorativo-normativo a nivel de la conciencia moral (individual-social), en forma de principios, normas, representaciones y sentimientos morales, orientan la actitud y conducta del hombre, hacia el progreso moral, a la elevación del humanismo y al perfeccionamiento humano.

Dentro de los elementos a tener en cuenta para la conformación de las buenas Relaciones Humanas en el proceso formativo se encuentran la práctica de determinados valores como:

- El sistema de conocimientos
- Cultura de la época (cultura general, cultura laboral y cultura de los sentimientos).
- Concepción del mundo.
- Orientación ideológica
- Esfera afectivo-volitiva
- Sentimientos y emociones
- Perseverancia, tesón, voluntad.
- Acumulación de vivencias y experiencias morales cotidianas en las relaciones, la comunicación, y las actitudes y conductas.

Derivado de estos elementos a tener en cuenta en la conformación de los valores morales dentro del proceso formativo, se delimitan tres esferas generales de interacción, intrínsecamente unidas entre sí, en las cuales se pueden precisar un conjunto de acciones educativas que concretan los requerimientos metodológicos generales para la formación de los valores morales. Estas esferas se refieren al elemento curricular de las asignaturas, la esfera de las relaciones y comunicaciones interpersonales del mundo escolar y la esfera de la actividad.

3. Definiciones operacionales

Deber ante el trabajo: Reconocimiento del trabajo como una necesidad social, convirtiéndose en una exigencia moral para el individuo que la asume como responsabilidad individual y encamina su actuación al cumplimiento de la misma.

Rasgos determinados del valor a reflejarse en buenas Relaciones Humanas

1. Comprensión del trabajo como una necesidad social e individual.
2. La necesidad social actúa como una exigencia moral para el individuo.
3. Es un mecanismo moral de autocontrol del individuo. Actúa como una fuerza interna del perfeccionamiento moral del ser humano.
4. La actividad laboral se convierte en una necesidad espiritual del individuo.

Estos rasgos deben contribuir en los docentes y estudiantes a:

1. Entender el lugar del trabajo en el proceso del desarrollo humano y el progreso social.
2. Fomentar una disposición favorable hacia la realización de la actividad laboral.
3. Reconocer el papel de la acción del individuo en la satisfacción de las necesidades sociales.
4. Fomentar convicciones a partir de la comprensión e identificación con las necesidades y exigencias sociales.
5. Regular la actuación a partir de asumir las exigencias sociales como una responsabilidad individual.

6. Concebir el trabajo como un medio de realización personal y social.

Responsabilidad ante el trabajo: En su vínculo con el deber constituye la respuesta ante la obligación contraída; está en la actitud que se asume ante los resultados de la labor realizada, y por la cual tiene que responder ante los demás.

Rasgos determinados de las relaciones:

1. Respeto a sí mismo, a su capacidad de acción.
2. Ubicación de su personalidad como sujeto social.
3. Capacidad de autoanalizarse para autoperfeccionarse.
4. Sentirse comprometido con sus tareas.
5. Asumir las consecuencias de sus actos.

Estos rasgos deben contribuir en los docentes y estudiantes a:

1. Fomentar su seguridad en lo que hace y se propone hacer, favoreciendo la autoestima.
2. Responderse a tres preguntas: ¿quién soy?, ¿dónde estoy?, ¿a dónde voy?.
3. Fomentar el espíritu de autovaloración y autocrítica.
4. Cumplimiento de lo propuesto.
5. Responder por sus actos.

Solidaridad en el trabajo: Expresa el grado de relaciones que se establecen afectivamente entre los individuos que se unen en la actividad laboral en función del logro de objetivos comunes.

Rasgos determinantes:

1. Autoafirmación del yo.

2. Toma de conciencia de la existencia del otro.
3. Sentirse corresponsable de los procesos.
4. Disposición a la actuación compartida y transformadora.

Estos rasgos deben contribuir a:

1. Reforzar la seguridad en sí mismos.
 - Elevar la conciencia del individuo, de su identidad personal.
 - Desarrollar en el individuo una sana autoestima.
2. Fomentar el respeto mutuo.
 - Valorar al otro en su forma particular de ser.
 - Conocer la realidad del otro.
 - Fomentar sensibilidad.
3. Fomentar la toma de decisiones y capacidad de fiscalización.
 - Establecer códigos y normas de conducta grupales e individuales.
4. Claridad de métodos y objetivos.
 - Valorar procesos colectivos.
 - Lograr la superación del yo en nosotros.

3.3.10. EVALUCION

Cada estrategia realizada se evaluará utilizando la técnica de observación sistemática, empleando una guía de observación en cuya estructura se consignará indicadores que permitirán medir el logro obtenido en la misma.

CONCLUSIONES

1. La investigación permitió diagnosticar el nivel relaciones humanas entre los docentes de la institución educativa N° 16006 “Cristo Rey” de Fila Alta, se constató, de manera global, que más de la mitad de ellos se muestra indiferente frente a un problema; además la mayoría de estudiantes percibe que constantemente los docentes se critican, y consideran que tiene relaciones de manera regular entre docentes.
2. Se elabora y diseña un modelo de gestión institucional basado en la teoría de la Inteligencia Emocional, de las relaciones humanas y humanista de Carl Rogers, donde se plantean estrategias para mejorar el Clima Institucional
3. Según los resultados obtenidos, se asume que existen las condiciones necesarias para aplicar un Modelo de Gestión Institucional, diseñado por el equipo de investigación con la finalidad de mejorar el clima Institucional en la I.E, considerando que la propuesta es una necesidad y un reto para todos los docentes y directivos de esta Institución Educativa.

SUGERENCIAS

1. Al equipo directivo de la Institución Educativa N° 16003 “Cristo Rey”, tener en cuenta los resultados obtenidos en la presente investigación a efectos de adoptar las medidas pertinentes para mejorar el clima interpersonal, trabajando las relaciones humanas y potenciando la inteligencia emocional de cada docente.
2. Al equipo directivo de la N° 16003 “Cristo Rey”, considerar en sus instrumentos de gestión, el modelo propuesto con el fin de validarlo experimentalmente y fortalecer el liderazgo directivo.
3. Al personal docente de la N° 16003 “Cristo Rey”, fortalecer el clima Institucional asumiendo el compromiso de mejorar las relaciones humanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bass, B (1981). Manual de Stogdill de Liderazgo: Un Estudio de Teoría e Investigación. Ediciones. Nueva York.
2. Bass, B. & Avolio, B. (1987) El liderazgo transformacional y el efecto dominó que cae. Grupo & Organisation Studies,
3. Boal, B. & Hooijberg, R. (2001). Investigación sobre el liderazgo estratégico: Cambiando de tema. Liderazgo trimestral. Editorial Grace S.A.
4. Calla, Godofredo (2010) Estilos De Liderazgo Del Docente Y Su Desempeño, Según Percepción De Los Alumnos En Un Instituto Superior Del Callao- Lima (Perú).
5. Castro L. (2005) Diccionario de Ciencias en la Educación. Segunda edición. Lima Perú.
6. Chiavenato Idalberto (1986). Introducción a la teoría general de la administración. México.
7. Chiavenato Idalberto (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mc Graw Hill. (B. Publica de Lima).
8. Chong, Rubén (2012). Aplicación Del Método Didáctico Creativo Solución De Problemas Para Mejorar El Aprendizaje De Habilidades En Los Estudiantes De La Carrera Profesional De Contabilidad De La Facultad De Ciencias Económicas De La Universidad Nacional De San Martín - Tarapoto. (Perú)
9. Chuquimango, (2008). Influencia de la gestión del director en el desarrollo del clima institucional de las Instituciones educativas del nivel secundario. Chota: Informe de tesis.
10. Cornejo M. (2008). Liderazgo de Excelencia. México D.F. Editorial Grace S.A. de C.V. Octava Edición.

11. Cornejo, M. citado por Maestro, J. (2009). Regálale liderazgo: Una estrategia para desarrollar talentos emocionales del líder. Barcelona. España: Bresca Editorial S.L
12. Dalila Castillo Vásquez (2010) "Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes" Lima – Perú
13. González O. (2009) Hacia Un Modelo De Desempeño Laboral Del Docente Universitario, Bajo El Enfoque Del Liderazgo Transformacional. Venezuela: Informe de Tesis.
14. Hernández, Roberto & Otros (2006) Metodología de la Investigación. IV Edición. Mexico.
15. Huilca Bertha (2015). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Lima – Perú.
16. Hunt, B. (2009). Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina. Santiago (Chile): PREAL, Editorial San Marino.
17. López, A. (2006). "Líderes de Excelencia". Editorial Orión.- I Edición. Lima-Perú.
18. Manuel del castillo. (2010) Guía para el Desarrollo del Liderazgo Directivo en la Pyme. España.
19. Martinez Hugo (2011). La Práctica Pedagógica en los Entornos del Aprendizaje. Chile
20. Maslow A. (1954). Motivation and Personality
21. Medina Antonio & Gómez Rosa (2014) El Liderazgo Pedagógico: Competencias Necesarias Para Desarrollar Un Programa De Mejora En Un Centro De Educación Secundaria. España.

22. Medina Patricia (2010), El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima – Perú.
23. Mendoza J.y Antón R. (2013) Manual de gestión de Instituciones Educativas, para la evaluación de directores y sub directores. Lima Perú.
24. MINEDU (1014), Marco del buen desempeño docente. Lima Perú
25. MINEDU (2014), Marco del buen desempeño directivo. Lima Perú
26. Morín, E. (2000). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Bogotá: Imprenta Nacional.
27. Parra R. (2010). Liderazgo Transformacional del Director y desempeño laboral de los docentes de las escuelas Bolivarianas del municipio Tulio Febres Cordero. Mérida – Venezuela: Informe de Tesis.
28. Quezada N. (2010) Metodología de la investigación. Primera edición. Lima Perú.
29. Reyes Flores (2012), liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao.
30. Saravia Luis & Martha López Martha (2008). Revista Iberoamericana de Evaluación Docente. Perú.
31. Sergiovanni, J. y Corbally, J. E. (1984). Liderazgo y organización. Nuevas perspectivas sobre la teoría y la práctica administrativa. Por la Junta de Síndicos de la Universidad de Illinois Fabricado en los Estados Unidos.
32. UNESCO. (2004). Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe. San Juan de Puerto Rico (B. Pública de Lima).
33. Vaillant D. (2009) I Congreso Internacional “Nuevas Tendencias en la Formación Permanente del Profesorado” La identidad docente. Barcelona

ANEXOS

ENCUESTA PARA EL DOCENTE

Estimado docente:

Le pido por favor responder a las siguientes interrogantes con la mayor veracidad posible:

1.- ¿Se considera comprensivo con los demás cuando surge un problema personal dentro de la Institución?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

2.- ¿Cómo considera su grado de autoestima?

- a) Elevada
- b) Regular
- c) Baja

3.- Generalmente frente a un problema generado dentro de la Institución, usted reacciona con:

- a) Desesperación
- b) Conservar la calma
- c) Tratar de atenuar con indiferencia

4.- ¿Cómo considera usted las Relaciones Humanas en la Institución Educativa?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Deficiente

5.- ¿Cómo considera la actitud empática entre los profesores de la Institución Educativa?

- a) Buena
- b) Regular

c) Deficiente

6.- Con relación a los demás docentes, su relación amistosa la considera:

a) Buena

b) Regular

c) Deficiente

7.- ¿Tiene un conflicto personal con algún docente de la Institución Educativa?

a) Si

b) No

c) Tal vez

8.- ¿Trata de buscar una solución inmediata frente a un desacuerdo u conflicto con alguien de la plana docente?

a) Si

b) No

c) A veces

9.- ¿Se considera muy inquisitivo y cáustico para opinar sobre algún problema en la Institución Educativa?

a) Si

b) No

c) Tal vez

10.- ¿Acepta su error cuando alguien se lo hace conocer?

a) Si

b) No

c) A veces

GRACIAS

ENCUESTA PARA EL ESTUDIANTE

Estimado alumno:

Le pido por favor responder a las siguientes preguntas con la mayor veracidad posible:

1.- Considera que la relación que existe entre los maestros, es:

- a) Regular
- b) Buena
- c) Mala

2.- ¿Hacen críticas directas los maestros en el aula sobre otro docente aduciendo complejo de superioridad?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

3.- ¿Considera que las Relaciones Personales y el Clima Institucional en la Institución Educativa es buena?

- a) Si
- b) No

4.- ¿Considera que se deben fortalecer las Relaciones Humanas entre los docentes de la Institución Educativa?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez.

5.- ¿Cree usted que habiendo buenas Relaciones Humanas entre los docentes se fomentará un mejor Clima Institucional?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

GRACIAS