



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POST GRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**“ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA
MEJORAR EL CLIMA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10828- COSOME- CIUDAD
DE CHICLAYO, REGIÓN LAMBAYEQUE; 2014”**

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

AUTOR

Lic. TANIA SADIT REQUEJO CARRERO

ASESOR

Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGÓN

LAMBAYEQUE – PERÚ - 2017

TESIS

“ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10828- COSOME- CIUDAD DE CHICLAYO, REGIÓN LAMBAYEQUE; 2014”

PRESENTADO POR:

Lic. Tania Sadit Requejo Carrero
AUTORA

Dr. Dante A. Guevara Servigón
ASESOR

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA

APROBADO POR:

Dr. Felix López Paredes
PRESIDENTE

Dr. Manuel Bances Acosta
SECRETARIO

M.Sc. Evert Fernández Vásquez
VOCAL

DEDICATORIA

A Dios, por guiar mi vida por la senda del bien y del estudio.

A mi madre, Mariana; a mi esposo y a mis adorables hijos: Sahid, Zadith y Jared; por su apoyo desinteresado que han hecho posible culminar con éxito una etapa más de mi vida profesional, la que repercutirá en beneficio de la educación de los jóvenes y adolescentes.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a todos los docentes de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo, en especial a los docentes de la Escuela de Post Grado con quienes se han compartido sabios aprendizajes que enriquecieron mi trayectoria profesional y por el que he asumido el compromiso de seguir bregando en la búsqueda de nuevos y renovados conocimientos, los que serán compartidos con los estudiantes.

Mi reconocimiento al Director, docentes y padres de familia de la Institución Educativa N° 10828 – COSOME - Chiclayo, por su amplia colaboración brindada a efectos de culminar la presente investigación.

Un efusivo agradecimiento al asesor Dr. Wilson Lozano, cuya fuente de conocimiento, esfuerzo desinteresado y desprendimiento social, permitió la realización del presente trabajo de investigación.

Tania Sadit Requejo Carrero

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	12
DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL Y DEL CLIMA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL NIVEL PRIMARIO	12
1.1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROVINCIA DE CHICLAYO.	12
1.1.2.- CONTEXTO SOCIO CULTURAL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO.	12
1.1.3.- LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10828- EXCOSOME.	13
1.2.- SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.	17
1.3.- MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA	25
1.4.- METODOLOGÍA UTILIZADA	28
CAPÍTULO II	30
FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES	30
2.2.- FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS	30
2.2.1.- El Liderazgo Pedagógico En La Gestión Educativa Participativa.	30
2.3.-TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	34
2.3.1.- El Liderazgo Transformacional De Burns Y Bass Y Las Relaciones Interpersonales Docentes	34
2.3.1.1.- Característica del Liderazgo Transformacional.	35
2.3.1.2.- El liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales.	37
2.3.1.3.-Procesos conductuales interrelacionados en el liderazgo transformacional.	37
2.3.2.- Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord	39
2.4.- BASES CONCEPTUALES.	43
2.4.1.- LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA	43

2.4.2.- CLIMA ORGANIZACIONAL	43
2.4.3.- CULTURA ORGANIZACIONAL	44
2.4.4.- LAS RELACIONES INTERPERSONALES	45
2.4.5.- RELACIONES INTERPERSONALES SALUDABLES.	47
2.4.6.- LA COMUNICACIÓN	48
CAPÍTULO III	49
3.1.- RESULTADOS.	49
3.2.- DISEÑO DE LA PROPUESTA.	53
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS	70
ANEXOS	72

RESUMEN

Sandín (2003) manifiesta que en las últimas décadas se han desarrollado múltiples investigaciones sobre las relaciones interpersonales o relaciones humanas las cuales sus focos de atención en el campo educacional han sido el estudio de la realidad del clima de relaciones interpersonales en el aula a través de la percepción subjetiva de los actores educativos y del propio investigador. A su vez, relacionando los constructos relaciones interpersonales con clima, Bris (2003) sostiene que las relaciones interpersonales en el aula son múltiples y entre ellas pueden mencionarse: las que se establecen entre profesores, entre los profesores y las familias de los estudiantes, entre profesores y estudiantes, y finalmente entre los propios estudiantes. En el trabajo de investigación denominado “Estrategia metodológica de gestión institucional para mejorar el clima de las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 10828- COSOME- ciudad de Chiclayo, región Lambayeque”; se plantea como objetivo desarrollar una estrategia que permita mejorar la gestión de las relaciones interpersonales en la plana docente de la Institución educativa, la misma cuya población muestral la conforman los 14 docentes del nivel primario de la institución educativa. El trabajo se sustenta en el modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de M. Weisbord, y el liderazgo transformacional de Burns y Bass,

Palabras claves: Estrategia metodológica, gestión institucional; clima institucional, relaciones interpersonales, liderazgo transformacional.

ABSTRACT

Sandín (2003) states that in the last decades, many researches have been developed on interpersonal relations or human relations, whose focus in the field of education has been the study of the reality of the climate of interpersonal relations in the classroom through the subjective perception of the educational actors and the researcher himself. In turn, relating the constructs interpersonal relationships with climate, Bris (2003) argues that interpersonal relationships in the classroom are multiple and among them can be mentioned: those that are established between teachers, between teachers and families of students, between teachers and students, and finally among the students themselves. In the research work denominated "Methodological strategy of institutional management to improve the climate of the interpersonal relations in the teachers of Educational Institution N ° 10828 - COSOME - city of Chiclayo, region Lambayeque"; the objective is to develop a strategy to improve the management of interpersonal relationships in the teaching staff of the educational institution, the same population whose sample is made up of 14 teachers of the primary level of the educational institution. The work is based on the organizational diagnosis model of the six cells of M. Weisbord and the transformational leadership of Burns and Bass, Key words: Methodological strategy, institutional management; institutional climate, interpersonal relationships, transformational leadership.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se han desarrollado y planteado diversos tipos de liderazgo desde diversas corrientes y disciplinas científicas; sin embargo, el liderazgo transformacional es el que mantiene su vigencia porque responde a diversos aspectos de una organización que como en el caso de las instituciones educativas, comprende las actitudes, los comportamientos de los actores sociales, las políticas de gestión, recursos, etc. Según Ysrael Martínez Contreras (PUCP,2008) considera que el ejercicio del liderazgo transformacional facilita al director de la institución educativa el planteamiento de soluciones, con apoyo de sus docentes, en beneficio de la escuela y promueve el desarrollo profesional de los mismos afianzando las obligaciones profesionales de los docentes y el desarrollo de una visión conjunta institucional. El liderazgo transformacional según Ysrael Martínez Contreras (PUCP,2008) permite identificar tres elementos del liderazgo transformacional atribuidos al director como son: a.- La influencia en el docente, b.- La motivación en el docente y c.- La estimulación docente.

Según Avolio y otros (2004: 954) los líderes transformacionales delegan responsabilidades a sus subordinados como oportunidad de crecimiento personal considerando sus habilidades y necesidades personales de reconocimiento. Además, el líder transformacional incrementa sus responsabilidades a fin de desarrollar todo el potencial de los seguidores Por otra parte, de acuerdo a Ysrael Martínez Contreras (PUCP,2008) se resalta el componente ético como elemento de autoridad del líder transformador en sus seguidores a fin de guiarlos en lo que él o ella ha trazado como óptimo para la institución. Manifiesta que el liderazgo transformacional se desarrolla en las relaciones afectivas y cognitivas producto del intercambio de las experiencias laborales como personales tanto en directivos como trabajadores quienes armonizan sus funciones desde sus obligaciones al interior de las organizaciones; y quienes han encontrado una correlación fuerte de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional.

En esta perspectiva es que el trabajo de investigación titulado “Estrategia metodológica de gestión institucional para mejorar el clima de las relaciones

interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 10828-COSOME- ciudad de Chiclayo, región Lambayeque” se inserta en este escenario conceptual, al plantear como objetivo mejorar la gestión de las relaciones interpersonales de la institución educativa a través del planteamiento de una estrategia metodológica de gestión institucional.

En ese sentido se planteó la siguiente **pregunta científica**: ¿En qué medida la estrategia metodológica de gestión institucional contribuye a mejorar el clima de las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 10828- COSOME- ciudad de Chiclayo, región Lambayeque?

El **objeto de la investigación** se centró en el proceso de gestión institucional en relación con la gestión de las relaciones interpersonales en el nivel primario; asumiendo como **campo de acción** el diseño de una estrategia metodológica de gestión institucional en los docentes de la Institución Educativa N° 10828-COSOME- ciudad de Chiclayo, región Lambayeque

El **objetivo general** es: Diseñar una estrategia metodológica de gestión institucional sustentado en el modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de M. Weisbord, y el liderazgo transformacional de Burns y Bass para mejorar el clima de las relaciones interpersonales de la Institución Educativa N° 10828- COSOME- ciudad de Chiclayo, región Lambayeque; teniendo como **objetivos específicos**: **a.-** Identificar las características del clima de las relaciones interpersonales de la I. E. N° 10828 – COSOME, a partir de las percepciones de los docentes a través de un diagnóstico organizacional. **b.-** Fundamentar teóricamente la estrategia metodológica basada en una cultura organizacional con perspectiva a la mejora del clima de las relaciones interpersonales en la I. E. N° 10828 – COSOME. **c.-** Proponer una estrategia de gestión institucional participativa para mejorar las relaciones interpersonales de la institución educativa N° 10828 –COSOME- de la ciudad de Chiclayo

Para tal efecto formulamos la siguiente **hipótesis**: Si se diseña una estrategia metodológica de gestión institucional sustentado en el modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de M. Weisbord, y el liderazgo transformacional de Burns y Bass entonces es posible mejorar el clima de las

relaciones interpersonales de la Institución Educativa N° 10828- COSOME-
ciudad de Chiclayo, región Lambayeque

El trabajo está estructurado en **tres capítulos básicos**:

El **capítulo I** contiene el análisis del objeto de estudio o el planteamiento del estudio; el **capítulo II** se ocupa de los antecedentes o el marco teórico referencial, el **capítulo III** da cuenta de los resultados, y propuesta; y finalmente las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

La Autora

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL Y DEL CLIMA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

En el presente capítulo se describen brevemente algunos aspectos de la provincia de Chiclayo en los aspectos históricos, socio-económicos, climatológicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo Lambayeque](http://www.TurismoLambayeque) y el INEI. Así mismo, se describe el problema de investigación. En otra parte del capítulo se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

1.1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROVINCIA DE CHICLAYO.

Chiclayo, fundada como «Santa María de los Valles de Chiclayo», es una ciudad del noroeste peruano, capital de la provincia homónima y del departamento de Lambayeque. Actualmente, Chiclayo es una de las áreas urbanas más importantes del Perú. Es ahora la cuarta ciudad más grande, después de Lima, Arequipa y Trujillo. La ciudad tiene una población de 594,759.

1.1.2.- CONTEXTO SOCIO CULTURAL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO.

Chiclayo es la capital de la región Lambayeque, de geografía típicamente costero, cuenta con extensas planicies y tierras fértiles tupidas de bosques de algarrobo. Declarada como 'Capital de la Amistad', por la simpatía, bondad y hospitalidad de su pueblo. Debido a su gran importancia socio económica, en la actualidad, es una de las grandes ciudades del Perú, ya que está situado a pocos kilómetros del mar, tiene una variada oferta turística, y por su desarrollo industrial y agrícola, con la producción de caña de azúcar, frutales, viñas, y arroz; aportando cerca del 20% del total de la producción nacional de arroz. La ciudad de Chiclayo también es el nexo importante para la gente de la costa, sierra, y selva norte del país; es el núcleo de comunicación terrestre y aéreo

1.1.3.- LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10828- EXCOSOME.

La Institución Educativa N° 10828 Ex-COSOME está ubicada en la calle Manuel Arteaga N°351 en la Urbanización Los Parques, distrito y provincia de Chiclayo, región Lambayeque; siendo su relación de creación R. D. N° 01596-15-01975

Reseña histórica:

Nos remontamos hasta el año 1975, cuando se crea por primera vez para los hijos de los trabajadores del sector educación un centro piloto donde se aplique la reforma educativa implantada por el entonces gobierno de facto del Gral. de División. EP Juan Velasco Alvarado; idea que nace del grupo de damas esposas de los funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Lambayeque, que integraban el Comité Social del Ministerio de Educación – COSOME, presidido por la Sra. Aída Martínez de Muñoz, esposa del entonces Director Regional de Educación el Sr. Wilhen Muñoz Balladares. Objetivo que se logra mediante Resolución Directoral Regional N° 01596 del 15 de agosto de 1975, fecha que coincide con la celebración religiosa dedicada a la Virgen de la Asunción; lo que motivó a la familia cosomista, posteriormente, nombrarla como Patrona y Protectora de nuestra escuela.

El COSOME, así como se conociera en toda la comunidad en mérito a sus gestores, pero que legalmente es nominada con el número 10828, se crea bajo el régimen co-educativo y co-gestionaria, y a partir de esa fecha empieza a funcionar en algunos ambientes de una antigua casona ubicada en la Av. Luis Gonzáles de propiedad de la familia Castañeda Lossio, lugar que también ocupaba la Dirección Regional de Educación. Se inicia con una población estudiantil de 116 alumnos: 43 varones y 73 mujeres, y cuatro profesoras a quienes se les encarga la responsabilidad de ejecutar la noble misión de educar, bajo la dirección de la Prof. Sra. Rosalvina Díaz de Díaz.

El entusiasmo de los docentes y padres de familia por contar con un lugar propio para edificar el plantel, los lleva a solicitar al Ministerio de Educación un terreno propio ubicado en el Av. Manuel Arteaga N° 351, Urb. Los Parques de la ciudad de Chiclayo; anhelo que se logró con mucho esfuerzo y sacrificio ya que ese terreno estaba siendo solicitado por el clero para edificar una capilla. Una vez obtenida la resolución de donación por el Ministerio de Educación se inicia su construcción con los aportes de los padres de familia, levantándose el primer pabellón con cinco aulas, las mismas que son ocupadas a partir del año 1981. La participación y apoyo de los padres de familia continúa y cada año se van construyendo más aulas, hasta que en 1991 se retira la primera directora Sra. Rosalvina Díaz de Díaz, dejando construidas 16 aulas, una aula múltiple y cuatro baterías de servicios higiénicos, constituyéndose en loable su labor, con el apoyo de los profesores y padres de familia. En el año 1992 la dirección fue encargada al Subdirector Lic. César Sime Inoquio, por un período comprendido entre marzo de 1992 hasta junio de 1993. El 11 de junio de 1993, asume la dirección del plantel, en mérito al resultado de un concurso público, la Prof. Sra. Doris Violeta Fustamante de Miranda,

En el año 2 000 en que se cumplió las “Bodas de Plata”, como regalo para nuestra Institución Educativa, se realiza un concurso invitando a escritores y compositores lambayecanos para escribir la letra y componer la música del himno que expresara el sentimiento y el amor por el colegio. Se presentaron más de 6 composiciones y luego después de una ardua selección difícil por la calidad de los poemas y música, se eligió a la letra cuyo autor lleva el seudónimo “Nuestra Heroica Ciudad de Chiclayo” de propiedad de tan distinguido escritor lambayecano Profesor César Miguel Chapoñán Aricoché; y, el autor de la música le corresponde al R.P. Pedro Delfín Vidalón Mercado, cuyas notas musicales de cadenciosa y alegre ritmo brindan una magnífica entonación a la letra del himno. Después de ser elegido el himno fue presentado por la directora de la I.E. en una ceremonia especial en el

Salón Consistorial de la Municipalidad de Chiclayo en presencia de distinguidas autoridades de nuestra Región Lambayeque.

En el año 2015, después del cese de la Sra. Directora Doris Violeta Fustamante de Miranda, mediante concurso público de directores asume la dirección el Dr. José Edquén Vásquez por un periodo de 18 meses, luego asume la dirección el Mg. Luis Bautista y finalmente el Dr. Carlos Chang Jiménez a partir de febrero del año 2017.

En la actualidad y siguiendo con el plan de crecimiento ya es una realidad el Auditorio y la Sala de Banda, servicios que permiten desarrollar los talentos de nuestros educandos y aplicar proyectos innovadores.

Nuestro proyecto adopta una estructura curricular e institucional real y profunda, procurando mejorar la calidad educativa y administrativa, que con eficaz servicio se ofrece en el plantel, adecuándola a las exigencias del nuevo mundo.

Nuestro anhelo es hacerle crecer en su prestigio, promoviendo incansablemente la formación del nuevo hombre; nos preocupamos por inducir a los padres de familia para que contribuyan con su participación activa, ofreciéndoles el Programa Escuela de Padres; y, de nuestros alumnos, brindándoles la oportunidad de pertenecer a los diferentes talleres de danzas, música, canto, ajedrez, y también a inscribirse y a pertenecer a organizaciones estudiantiles: Líderes Pastorales, Municipio Escolar, Brigadas de Defensa Civil, Policía Escolar, Brigadas Ecológicas.

Lo logrado hasta la fecha nos reviste de orgullo y realza la celebración en cada año de existencia de la escuela, con resultados halagadores y sorprendentes, en algunos casos, en materia educativa; y que obligan a la Institución a continuar superándonos teniendo como meta la entrega hacia el estudiante y seguir trabajando para lograr un futuro innovador. No sólo instruimos, sino que educamos a la niñez bajo el principio: “EDUCAR EN LIBERTAD, PARA LA LIBERTAD”

PLANA DOCENTE

La plana docente (Tutores) está conformada por treinta y siete docentes distribuidos de la siguiente manera: diecisiete docentes en el turno de la mañana para los grados del primero al sexto en las secciones “A”, “B” y “C”, diecisiete docentes para el turno de la tarde en las secciones de “D”, “E” y “F” y tres docentes del área de educación física para ambos turnos. Además, cuenta con doce docentes que brindan servicios de talleres como inglés, computación y educación física, música, ajedrez y coro, subvencionados por APAFA

ESTUDIANTES

La Institución Educativa alberga a 1245 distribuidos estudiantes distribuidos en dos turnos de 17 secciones cada turno y cada sección de 35 a 40 estudiantes.

INFRAESTRUCTURA

Nuestra institución cuenta con ambientes que permiten desarrollar el proceso de aprendizaje en todas sus dimensiones. Cuenta en el primer piso con ambientes como: la Dirección y Secretaría, 09 aulas de estudio, 01 Laboratorio de Ciencias Naturales, 03 módulos para ajedrez, canto, reforzamiento, el cafetín y comedor, un ambiente para servicio de copias, un almacén; además de cuatro baterías de SS.HH. En el segundo piso contamos con 08 aulas de estudio, la Biblioteca, la Sub Dirección, Departamento de Psicología, la sala de AIP (Aula de Innovaciones Pedagógicas) equipada con computadoras instaladas en red y cuatro baterías de SS. HH. En el tercer piso contamos con una Sala de Música, implementada con instrumentos musicales de la Banda de música “Húsares de Junín” y una Sala de Usos Múltiples. Se cuenta además con dos zonas de ingreso a la institución: Un portón principal, ubicado en el frontis de la calle Manuel Arteaga y otro ubicado a la derecha acompañado de un recibidor, una escalera principal de acceso

al segundo piso. Se remodelaron e implementaron en su totalidad las aulas con mobiliario y equipos modernos.

La Institución Educativa N° 10828 adopta una estructura curricular e institucional real y profunda, promoviendo una mejor calidad educativa y administrativa, ofreciendo eficacia y eficiencia en los servicios que ofrece a la comunidad chiclayana y lambayecana. El deseo de toda la comunidad de la Institución Educativa N° 10828 es preservar y elevar el prestigio adquirido desde su creación, promoviendo la formación integral del educando, razón por la cual se impulsa Proyectos Innovadores con la participación de los padres como Escuela de Padres; con la participación de los estudiantes como : Proyectos de Gestión de Riesgo, Proyecto de Ecoeficiencia para proteger nuestro ambiente y cuidar nuestra Salud; Líderes Pastorales, Policía Escolar, Municipio Escolar, y la formación de Brigadas

MISIÓN: Promover el desarrollo Humano integral desde los valores cristianos, éticos, formando estudiantes proactivos con capacidad de transformar la sociedad, contribuyendo al desarrollo del país con una perspectiva holística en la búsqueda del bienestar de su entorno social.

VISIÓN: Ser la primera comunidad educativa humanista a nivel regional que brinde una educación de calidad y una formación integral a los estudiantes involucrando a las familias en un clima de armonía y respeto a la persona, inmersa en la práctica de valores, identificación cultural, gestión ambiental y tecnológica para un desarrollo sostenible.

1.2.- SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.

VIGOSKY, Lev. Obras escogidas. Tomo III. Madrid; Visor 1995.

Las relaciones interpersonales fueron consideradas por Lev Vygotsky (1984) como la base social fundamental de la existencia humana, sobre la cual se construyen las relaciones intrapersonales, como son las emociones, los sentimientos, los valores, el pensamiento, entre otras

cualidades. Entre las diversas organizaciones primarias, se tiene a la Institución Educativa en el cual se dan numerosas interacciones personales, unas con los adultos y profesorado y otras entre el propio alumnado.

Desde los últimos años del pasado siglo XIX se han producido, en multitud de facetas de la civilización occidental, importantes cambios, que han generado un nuevo paradigma en la forma de contemplar la naturaleza y el quehacer humano (Ramos, 1996). Al respecto, Idalberto Chiavenato (1992) considera a la escuela humanística de la administración, uno de los soportes teóricos de las relaciones humanas. que surgió en la década de los treinta en los Estados Unidos, ello ante la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían forzosamente someterse.

Por otra parte, Birch y Ladd, (1996) asumen que la calidad de las relaciones entre profesorado y alumnado no ha sido un tema extensamente estudiado, especialmente en secundaria, pero los pocos estudios realizados ponen de manifiesto que es un aspecto especialmente importante en el ajuste escolar, en la motivación y en el desarrollo personal del alumnado.

Al respecto, Fleck y Prats, (2001) manifiestan que en una institución educativa las relaciones sociales que se dan entre profesorado y alumnado son especialmente relevantes; el profesorado sin saberlo transmite una serie de valores en sus interacciones cotidianas al alumnado.

Con respecto al movimiento de las relaciones humanas Kinicki, (2003) sostiene que son esenciales los escritos del sociólogo Elton Mayo y Mary Parker Follet. Mayo, fue quien encabezó las investigaciones de la Universidad de Harvard en Hawthorne, él recomendó a los administradores atender las necesidades emocionales de los empleados en su obra clásica “Los problemas humanos en la civilización industrial”

(1933). Follet por su lado como autora percibió en los empleados una combinación compleja de actitudes, creencias y necesidades.

Elton Mayo (1941) afirma que los trabajadores tienden a conglomerarse en grupos informales con el fin de llenar un hueco en sus vidas y que este hueco resulta de una necesidad básica de cooperación y camaradería, el cual habían ignorado las modernas organizaciones industriales. Además, estos grupos informales podrían ejercer un empuje mucho más poderoso en la motivación de los trabajadores que toda la fuerza combinada de dinero, disciplina y hasta la misma seguridad de trabajo. La prescripción de Elton Mayo fue: cultivar una mejor comunicación, de modo que la gerencia y los trabajadores pudieran en todo momento alcanzar una percepción de simpatía dentro de las mentes de uno y otro, así como colocar la supervisión en manos de hombres hacia quienes el respeto de sus compañeros converja con naturalidad. Los supervisores debían ser adiestrados de tal modo que adquirieran la destreza de escuchar, entender y suscitar cooperación, cosa que constituía una divergencia total de la imagen clásica de un mero "subordinado del patrón".

La teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor en los Estados Unidos en el año 1930, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Surgió como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Kinicki, (2003)

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como medio sofisticado de explotación de los empleados a

favor del interés patronal. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, inicia con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Entre las aportaciones de Elton Mayo tenemos que: a.- Demostró que el aspecto psicológico es muy importante en las tareas administrativas. b.- Demostró la importancia de la comunicación. c.- Demostró la importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa.

De acuerdo a Kinicki, (2003) los empleados, si no tienen oportunidades de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo que se puede reflejar en baja producción, elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida y reducción de los niveles de desempeño. La convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo. La teoría de las relaciones humanas según Kinicki, (2003). define como relaciones humanas a los contactos conscientes establecidos entre individuos y grupos, entre empleados y sus colegas, entre subordinados y sus jefes, entre los elementos de una sección y aquellos de otra. Con esta teoría surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, el hombre social: a.- Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. b.- El comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales. c.- Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan. d.- El comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. e.- Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros.

Desde la perspectiva de Etzioni (1965) el estudio de las Relaciones humanas surgen como una reacción al enfoque clásico formal que

focalizaba su atención en los elementos de la organización que el enfoque clásico trató poco o nada. Por ello, dicen Filley y House, (1969) la teoría de las Relaciones humanas se identifica como neoclásica y no como moderna ya que sigue la forma teórica de la teoría clásica, y se desarrolla como disciplina enfatizando la dimensión humana de la administración como un proceso dialectico contra la despersonalización de la teoría clásica.

De acuerdo a las diversas concepciones desarrolladas en torno a las relaciones interpersonales, se pone en evidencia la necesidad de desarrollar en las personas las competencias individuales y sociales, necesarias para afrontar las demandas propias de una realidad sometida a un permanente cambio. Ello sugiere según Teruel (2000) que las instituciones educativas además de alfabetizar con letras y números, debe propiciar también la alfabetización de las emociones, las habilidades sociales, la toma de decisiones y el manejo de las relaciones interpersonales. Sin embargo, dice Teruel (2000) las instituciones educativas en el mundo moderno han tenido una función prioritaria o casi exclusivamente de enseñanza y transmisión de aspectos académicos, sin responsabilidades explícitas y claramente establecidas en lo atinente a las competencias sociales del alumnado, al bienestar interpersonal y personal.

Al respecto, Álvarez González y Bisquerra Alzina (1999), señalan que no es el currículo explícito o formal, el que determina el desarrollo personal y social del educando, esto depende más del sistema educativo de relaciones profesor-alumno, profesor-profesor y alumno-alumno que conforman la educación incidental o informal o currículum oculto, a través del cual el profesor actúa como agente de socialización y como formador de sus alumnos de manera no explícita, relacionada con la metodología, los estilos educativos y el clima socio-emocional que se genera en el aula. A su vez esta afirmación es corroborada por Sánchez de Fernández (2001) que manifiesta que la actuación de los docentes en las aulas está marcada por la inseguridad y el alto riesgo de tomar

decisiones equivocadas; lo cual trae como consecuencia, un clima de relación poco favorable a la motivación de los agentes implicados en el proceso: alumnos y docentes.

En la medida que el mundo ha ido experimentado acelerados cambios en todos sus campos, también se han dado diversos enfoques o paradigmas sobre las relaciones interpersonales. Al respecto, Sandín (2003) manifiesta que en las últimas décadas se han desarrollado múltiples investigaciones sobre las relaciones interpersonales o relaciones humanas las cuales sus focos de atención en el campo educacional han sido el estudio de la realidad del clima de relaciones interpersonales en el aula a través de la percepción subjetiva de los actores educativos y del propio investigador. A su vez Trelles, (1997) considera que, como corrientes teóricas, se han adoptado muchas como el constructivismo social, la fenomenología y algunos conceptos del Humanismo, según los cuales se considera al ser humano como una criatura fabulosa, tanto en naturaleza como en formación, cuya relación y cooperación plena son requeridas para el mejor funcionamiento y mayor bienestar de todos.

Relacionando los constructos relaciones interpersonales con clima, Bris (2003) sostiene que el clima de la organización constituye uno de los factores determinantes y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio. Las relaciones dentro de la institución, dependen de la cultura de cada uno de sus integrantes. Hernández (2008) a su vez indica que están llenas de incertidumbre, jamás sabremos si éstas son auténticas, sólidas y abiertas. Por su parte, Oliva Gil (1997) expresa, que el clima es la realidad fenomenológica de una organización, es decir, los fenómenos y hechos que en ella ocurren y la percepción colectiva de esa realidad; a su vez indica, que esto tiene una importancia trascendental por su repercusión en los procesos cognitivos de los miembros de la organización, en sus actitudes y en sus comportamientos.

Las relaciones interpersonales en el aula son múltiples y entre ellas pueden mencionarse: las que se establecen entre profesores, entre los profesores y las familias de los estudiantes, entre profesores y estudiantes, y finalmente entre los propios estudiantes. Sin embargo, para los efectos de este estudio interesa ahondar en el estudio de las dos últimas. Respecto a las relaciones del profesor con sus alumnos se puede señalar que tradicionalmente los maestros son el factor crucial de la educación en el aula; pues a través de su práctica pedagógica pueden generar una atmósfera tranquila, ordenada y orientada al aprendizaje.

Para ser eficaz como educador, el profesor puede y debe darse cuenta de lo que hace y de lo que puede hacer en su aula para crear un ambiente favorecedor de una buena autoestima de sus alumnos y de una convivencia que facilite esta labor. Este planteamiento es apoyado por Medina Rivilla quien indica que: “La complejidad relacional de la clase demanda una adecuada preparación del docente, para que interprete y organice el aula, realizando una acertada negociación con los alumnos y estableciendo el conjunto de tareas y contenidos más adecuados para formarles”; igualmente Sillóniz (2004), afirma que, “la manera de ser del profesor es un factor motivador de primer orden en el aula por cuanto es el responsable de establecer un estilo de relación cercano, cálido y auténtico, de apoyo y respeto a los alumno”.

Gil Pérez (2001) manifiesta que el mejor docente no es el que todo lo tolera por no desagradar, sino, aquel que: Es capaz de crear un clima de relación espontánea, de libertad responsable, de cordialidad, de estímulo permanente, de acogida, de seguridad, de optimismo, de alegría, de serenidad, de paciencia ante las contradicciones y, sobre todo, el que tiene la habilidad de favorecer el encuentro entre su persona y la de los alumnos. También resulta importante señalar que al enseñar, el profesor, no solamente comunica conocimientos, sino que también muestra su personalidad y en atención a ello, hay que destacar la importancia de la conducta no verbal del docente en la configuración del clima de relaciones sociales en el aula y por consiguiente en la

formación de actitudes en los alumnos. Es así como, Bonhome, (2004) expresa: Las relaciones interpersonales que el profesor crea con sus alumnos se basan no sólo en contenidos manifestados verbalmente, sino que existen muchísimos otros mecanismos, llenos de significados, la postura, el tono de voz, la mirada, un gesto e incluso el silencio mismo, todos son portadores de gran información, que siempre está a nuestra disposición, para ser descodificada y darle la interpretación apropiada.

El docente juega un importante papel para la creación de un clima institucional idóneo de interacciones interpersonales en el aula, lo cual a su vez influirá en las situaciones de enseñanza y aprendizaje; sin embargo, Medina Gallego (1991) afirma que: Las relaciones en la escuela son tensas, la autoridad atraviesa todos los espacios, la norma rompe la armonía de la convivencia y genera el roce permanente entre los actores de la trama educativa. En este proceso, el adolescente no se encuentra solo, el amigo es la figura más importante de su entorno; es la persona con la cual descarga sus angustias, sus tensiones, sus alegrías y sus fracasos y con la cual ensaya formas de relación que contribuirán a conformar su personalidad futura. Las relaciones de amistad, como lo señala Fernández García (2003), permiten a los jóvenes practicar habilidades de interacción social que les serán de utilidad en su vida adulta, para establecer relaciones cercanas, comunicarse adecuadamente con otras personas, solucionar los conflictos y aumentar la confianza en los otros.

La trascendencia de las relaciones interpersonales entre los estudiantes es un hecho comprobado, como lo señala Gimeno Sacristán (1976), por cuanto la educación es concebida simultáneamente, como un proceso de enseñanza aprendizaje de contenidos formalizados y como un proceso de socialización de la personalidad en vías de desarrollo. Por ello se plantea la necesidad de potenciar la calidad de las relaciones alumno-alumno dentro del aula. Pese a lo anterior, Acosta (2002) refiere, que es notorio que los sistemas educativos actuales en todo el

mundo, se han adaptado a trabajar mediante el recurso de la motivación por competencia y el alumnado se queja, a veces, de las relaciones hostiles y humillantes que se observan entre los propios compañeros.

1.3.- MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

En el Perú, si bien las oportunidades de acceso a la educación básica evidencian incrementos significativos, a lo largo de los últimos años, aún queda como tema pendiente en la agenda la mejora de la calidad educativa, en términos de los resultados de aprendizajes logrados por los estudiantes (Ministerio de Educación 2012). Actualmente, evaluaciones nacionales e internacionales realizadas tanto en el país como a nivel mundial (PISA-OCDE 2000, 2003, 2006, 2009, 2012) muestran de manera consistente problemas importantes en los logros de aprendizaje, que revelan un bajo desempeño en los distintos grados evaluados. A esta problemática se le interrelaciona con el clima institucional.

De acuerdo a estudios realizados por diversos investigadores ponen de manifiesto que las relaciones interpersonales no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se observa deficiencia conflictos, asperezas entre los docentes, desconocimiento de estrategias para unir al personal docente hacia un fin institucional común, escaso apoyo y poco estímulo que debe poseer un director líder para conseguir los objetivos organizacionales, que sean capaces de generar un clima favorable que sea democrático participativo.

Al respecto, Diana Rosales y Cerila Valverde (2006) en su trabajo de tesis “Aplicación del Programa de Habilidades Sociales ACAT, para Contribuir a Mejorar las Relaciones Interpersonales en los Docentes de la Institución Educativa “José Faustino Sánchez Carrión” de Trujillo – 2005” afirman que la aplicación en la política educativa peruana de diversos modelos educativos venidos de otros contextos del mundo como Francia, Estados Unidos en la última década del siglo XX, no han tenido el impacto esperado para mejorar el

rendimiento académico de la población estudiantil; los resultados en PISA 2000 al 2012, lo ponen en evidencia. Además, de ello, en los modelos educativos desarrollados en los gobiernos de turno, no han contemplado con eficacia y con contenido axiológico, las relaciones humanas dentro del clima institucional.

Al respecto, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014) pone manifiesto que la grave situación social y política que nuestro país enfrentó, particularmente en las dos últimas décadas, ha afectado las condiciones de vida de los peruanos tanto en el aspecto económico como en las relaciones de convivencia, en casi todos los espacios de interacción de la sociedad. Familia, instituciones Educativas, instituciones laborales, etc. Al interior de cada uno de estos espacios las relaciones humanas y sobre todo las relaciones interpersonales, los valores, el humanismo, la ética y la moral han pasado a un segundo y tercer plano, por no ser de necesidad en el sistema neoliberal.

En ese sentido, el investigador Carlos Aramburú (PUCP, 2011) considera que el clima institucional de las escuelas en el cono sur de Lima Metropolitana se observa que un sector de docentes se opone a los cambios educativos, pretendiendo generalizar el concepto en los demás colegas; todo lo que viene del Ministerio de Educación es considerado como producto de la “Patrón al” y de una imposición de las tendencias Educativas sin un Proyecto Educativo Nacional articulado y consolidado como lo exige por años la población peruana.

Por lo general existen en la mayoría de las instituciones educativas una atmósfera institucional tensa, con enfrentamientos verbales entre sus miembros, por la oposición de ideas y el no saber expresar y aceptar de manera coherente las apreciaciones u opiniones que se vierten en las asambleas de docente, como también no saber respetar las ideas, que se manifiestan y se aprueban por consenso, generando caos y anarquía en la aplicación de lo que se trata en estos grupos de trabajo general.

Existe una pérdida de la confianza entre los docentes y el trabajo desordenado en grupos; siendo cada vez más difícil asumir conjuntamente la ejecución de acciones coordinadas de manera consensuada, y esto ocurre por la indiferencia hacia la solución de la problemática institucional, desarrollándose una práctica individualista y anárquica en el desarrollo de la gestión institucional como de la práctica pedagógica. La falta de cooperación y de solidaridad entre sus integrantes expresada principalmente en las acciones de gestión técnico pedagógico, va de la mano con la falta de un trabajo armónico y en equipos y se malentiende los valores de cooperación y solidaridad en el trabajo docente.

Según A. Soldevilla (UNMSM, 2011) la gestión institucional en la mayoría de instituciones educativas en el Perú, adolecen de una filosofía de gestión democrático-participativo, son centralistas, las relaciones interpersonales entre los docentes no están bien direccionadas, los maestros están totalmente distanciados de la plana directiva y jerárquica; los docentes si bien mantienen una cordial amistad personal, profesionalmente cada cual trabaja por su lado y como quiere. De otra parte, Alfredo Gilardi (PUCP-2014) en base a un estudio comparativo realizado en instituciones educativas de primaria en los distritos de Comas y Ate Vitarte en Lima, afirma que las relaciones interpersonales entre los docentes son desfavorables, de rechazo a la gestión y al clima institucional, carentes de afecto y de valores, evidenciándose la falta de un liderazgo institucional y desconocimiento de estrategias por parte de la gestión institucional para unir al personal docente hacia un fin común, hacia objetivos organizacionales de carácter democrático participativo.

Consecuentemente, es tan importante y necesario para una organización educativa que quiera desarrollar una gestión institucional participativa, que sus agentes sociales manejen estrategias de relaciones interpersonales, puesto que si no hay una cooperación entre

los docentes, consecuentemente no hay posibilidad de convergencias ni desarrollo institucional participativo.

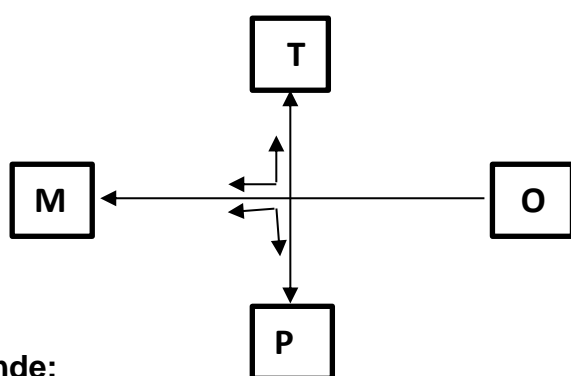
En lo que respecta a la problemática en la institución educativa N° 10828 –COSOME- de la ciudad de Chiclayo, el clima de las relaciones interpersonales que desarrollan los docentes en el ámbito interno no son adecuadas; existiendo disconformidad y rechazo a la gestión institucional, carencia de afecto y de valores institucionales, falta de un liderazgo institucional, desconocimiento de estrategias pro relaciones humanas por parte de la gestión institucional, carencias de trabajo en equipo entre los docentes, indiferencia por los problemas que suceden en su institución.

1.4.- METODOLOGÍA UTILIZADA

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Propositivo. - En la medida que se asume una propuesta de estrategia de gestión institucional, con la finalidad de mejorar el clima de las relaciones interpersonales de los docentes en la Institución Educativa N° 10828 – COSOME-

El diseño es el siguiente:



Dónde:

M: Muestra de estudio

O: Observación que se hace a la muestra

T: Es la teoría científica que sustenta la propuesta

P: Propuesta que se elabora

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población: de estudio la constituyen los profesores del nivel primario de la Institución Educativa N° 10828 –COSOME- de la ciudad de Chiclayo.

La muestra: En la presente investigación la constituye los 14 docentes del nivel primario de la Institución Educativa N° 10828 –COSOME- de la ciudad de Chiclayo similares a la población, siendo la técnica muestral a emplear, la aleatoria simple.

MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

TÉCNICAS

Comprendidas como aquel conjunto de procedimientos que serán de utilidad para poder recopilar información, entre las técnicas a utilizar tenemos:

a.-Técnicas de observación. – Para determinar las actitudes de relaciones interpersonales en la Institución Educativa.

b.- Técnicas de gabinete. – Para organizar y sistematizar la información recabada para eso se aplicará como instrumentos fichas bibliográficas, textuales, comentario y de resumen, cuadros y gráficos estadísticos.

c.- Técnicas de campo. – Se utilizan dos instrumentos: el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5s) formulario para profesores y director; y la entrevista

ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS DATOS

Estadística Descriptiva. - Se empleará el programa SPSS v. 15. La media aritmética

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera como aportes teóricos relacionados con las estrategias transformadoras de gestión y el clima de las relaciones interpersonales se utilizan los aportes de el Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord; el liderazgo transformacional de Burns y Bass y las relaciones interpersonales docentes.

2.2.- FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS

2.2.1.- El liderazgo pedagógico en la gestión educativa participativa.

En el ámbito de la organización escolar, la existencia de múltiples teorías y enfoques acerca del liderazgo dificulta la tarea de encontrar una única definición para este concepto (Maureira 2004). De acuerdo a Bush y Glover (2003). definen el liderazgo escolar como un proceso de influencia que lleva a la consecución de ciertas metas y fines deseados, articulando una visión compartida con el personal y otros actores involucrados sobre la filosofía, la estructura y las actividades que deben orientar a la escuela. Como podemos inferir de estos conceptos, el liderazgo está asociado al tipo de gestión institucional, así como con el clima de la institución.

Mullins y Martin, (2009) afirman que una de las funciones esenciales de los líderes escolares son que guían a sus instituciones educativas en el establecimiento de direcciones claras para la búsqueda de oportunidades de desarrollo, supervisan que se cumplan los objetivos de la escuela, y promueven la construcción y el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo, y de un clima escolar positivo. El director, es el principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al

interior de la escuela. Como dice Barber y Mourshed (2008) la calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes

Es en este escenario donde el liderazgo pedagógico cumple un esencial rol ya que está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. Según Bolívar (2010) los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución

El liderazgo pedagógico es definido por Kenneth Leithwood (2009) “como la capacidad de una organización educativa de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno”. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director de la organización, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

Según Murillo (2006) dice que podemos entender al liderazgo pedagógico “como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa”. A su vez, Murillo (2006) señala que “el liderazgo pedagógico, conlleva una labor “transformadora” pues no se

limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones de la organización educativa y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula”.

Los efectos exitosos del liderazgo pedagógico en el aprendizaje de los alumnos a decir de Bolívar, (2010) dependerán, tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido (a todos los miembros de la organización) que tenga claro a qué dimensiones de la organización dedicar tiempo y atención. A su vez Pozner (1995) dice “Toda institución educativa necesita de un liderazgo directivo. De persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a sus metas y objetivos. Para ello se requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Dice que un líder que influye, inspire y movilice las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de la institución educativa que queremos, que aspiramos a organizar y conducir en función de los aprendizajes. Para que ello se logre se deberá vincular el trabajo docente, un clima escolar acogedor y la participación de comunidad”.

El liderazgo pedagógico de las organizaciones educativas se constituye, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. De acuerdo a Bolívar (1997), “el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, dispersa en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los directivos o líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar”.

Kenneth Leithwood y otros (2006), describen cuatro tipos de prácticas en relación a este tema:

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo)
- Desarrollar al personal
- Rediseñar la organización
- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje

Evidentemente, si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo; esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo: acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la institución educativa, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñan los contextos sociales de trabajo y las relaciones humanas, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la organización

Por otro lado, Bolívar (2010) señala que el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. De acuerdo a lo referido por Bolívar (2010) un buen liderazgo educativo es un factor determinante de la calidad de la educación por lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos. A su vez Bolívar, López y Murillo, (2013) manifiestan que la educación no sólo se visualiza como un elemento transformador de los estudiantes, al interior de la institución educativa, sino, como elemento sinérgico para el desarrollo social e integral de la comunidad, por lo que la gestión participativa en el nivel institucional cobra una gran importancia en la actualidad. Según "la participación en la gestión educacional se produce cuando las personas y los grupos tienen espacios, no sólo para expresar sus ideas, sino también para influenciar en los rumbos de la institución, en sus formas de funcionamiento". Este planteamiento se corrobora con lo establecido por la "UNESCO (2009), que dice que la participación implica la creación de sistemas educativos más flexibles y heterogéneos, donde se respeta la diversidad, así como los entornos culturales y naturales de cada. Esta participación tiene la particularidad de ser transformativa, de conducir a nuevos descubrimientos y al planteo de alternativas de cambio.

2.3.- TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1.- El liderazgo transformacional de Burns y Bass y las relaciones interpersonales docentes

El liderazgo transformacional según Ysrael Martínez Contreras (PUCP,2008) permite a los directivos influenciar en sus docentes de tal manera que reconozcan y atribuyan mando al director. Para la gestión de los colegios favorece las relaciones interpersonales entre docentes y directores lo cual beneficia a las organizaciones educativas. La autora considera que el ejercicio del liderazgo facilita al director de la institución educativa el planteamiento de soluciones, con apoyo de sus docentes, en beneficio de la escuela y promueve el desarrollo profesional de los mismos afianzando las obligaciones profesionales de los docentes y el desarrollo de una visión conjunta institucional. El liderazgo transformacional según Ysrael Martínez Contreras (PUCP,2008) permite identificar tres elementos del liderazgo transformacional atribuidos al director como son: a.- La influencia en el docente, b.- La motivación en el docente y c.- La estimulación docente.

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo incorporado recientemente en las organizaciones educativas debido a la promoción de relaciones interpersonales entre los directores y los docentes. Algunos autores como James Mc. Gregor Burns (1978) y Bernard Bass (1985) presentan estilos muy marcados enfatizando perspectivas diferenciadas, ambos consideraron, en sentido amplio, que el liderazgo transformacional se complementaba con el liderazgo transaccional en sus interrelaciones entre líderes y seguidores. Mac Gregor Burns, (1978) introdujo inicialmente el concepto del liderazgo transformador, dice que este tipo de liderazgo se presenta cuando el líder apela a los más altos valores morales, para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado. el jefe moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación.

James Mc. Gregor Burns (1978) y Bernard Bass (1985) perciben el liderazgo transformacional desde una doble dinámica entre los niveles micro y macro. En el nivel micro influyen los procesos individuales mientras en el nivel macro influyen en la movilización del poder en función del cambio del sistema social y la reforma de la institución.

James Burns consideró tanto a los líderes transformacionales como a sus seguidores sujetos que buscaban desarrollar su conciencia, lo cual conduce a un incremento de la moralidad y la motivación en sus acciones; esto se refuerza haciendo atractivos los ideales de libertad y justicia para una mejor motivación laboral, pero jamás las emociones del temor o los celos para conseguir motivarlos en sus obligaciones. Así, la moralidad es importante en el proceso de mutuo desarrollo de la conciencia con fines de lograr una relación vinculante entre el líder y sus seguidores. Burns, consideró que el liderazgo transformacional se vincula con los valores morales en forma positiva y con las necesidades de los seguidores.

De otro lado, Bernard Bass (1985) describió el liderazgo transformacional en términos del efecto del líder en los seguidores. Un líder puede transformar a sus seguidores. La posición de Bass, utiliza las potencialidades de las personas quienes son las fuerzas operacionales de toda institución y son aquellos miembros que hacen todo lo que exista en sus posibilidades, de acuerdo a sus motivaciones, para el beneficio institucional aún en contra de su propia seguridad personal. Para Bass, el líder motiva al seguidor e incrementa su sentido de obligación, pero no se preocupa por los beneficios a favor de los seguidores

2.3.1.1.- Característica del Liderazgo Transformacional.

- a. **La influencia idealizada:** refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder (Bass y otros 2003: 208). De otra parte, Parry y Proctor (2002:78) afirman que la influencia idealizada son las representaciones sobre líderes con respeto,

modelos de confianza y que ostentan altos valores éticos y morales

- b. **La inspiración motivacional:** La motivación inspiracional, se refiere a cómo se desenvuelven, motivan e inspiran a los seguidores, se rescata el trabajo en equipo; tanto los líderes como los seguidores manifiestan optimismo y entusiasmo reflejando una visión alentadora del futuro. Se asume que el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además, se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores (Bass y otros 2003: 208). La influencia idealizada y la inspiración motivacional se incrementan cuando el líder les presenta un futuro deseable en el cual articula cómo dicho futuro puede ser obtenido, establece un modelo a seguir, un modelo de alto desempeño y demuestra determinación y confiabilidad en sus actos con sus seguidores. Las características de la influencia idealizada y la inspiración motivacional se incrementan cuando el líder les presenta un futuro deseable en cómo dicho futuro puede ser obtenido. El líder establece un modelo a seguir, un modelo de alto desempeño y demuestra determinación y confiabilidad en sus actos con sus seguidores.
- c. **La estimulación intelectual:** los líderes fomentan la innovación, la creatividad y cuestionan antiguos supuestos. Acogen nuevas ideas y evitan mostrar miedo frente a los errores o ir contra el mayoritario sentido común. Es considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución (Bass y otros 2003: 208).
- d. **La consideración individualizada:** En la cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría y soporte a cada uno de ellos. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima

de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada seguidor (Bass y otros 2003: 208).

Según Avolio y otros (2004: 954) los líderes transformacionales delegan responsabilidades a sus subordinados como oportunidad de crecimiento personal considerando sus habilidades y necesidades personales de reconocimiento. Además, el líder transformacional incrementa sus responsabilidades a fin de desarrollar todo el potencial de los seguidores.

2.3.1.2.- El liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales.

De acuerdo a Ysrael Martínez Contreras (PUCP,2008) se resalta el componente ético como elemento de autoridad del líder transformador en sus seguidores a fin de guiarlos en lo que él o ella ha trazado como óptimo para la institución. El liderazgo transformacional se desarrolla en las relaciones afectivas y cognitivas producto del intercambio de las experiencias laborales como personales tanto en directivos como trabajadores quienes armonizan sus funciones desde sus obligaciones al interior de las organizaciones; y quienes han encontrado una correlación fuerte de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional.

Los líderes poseedores de inteligencia emocional de acuerdo a Ysrael Martínez Contreras (PUCP,2008) son apreciados por sus coetáneos debido a su habilidad en asumir el lugar de los demás, de modo tal que puedan anticiparse a los actos de los otros. Es decir, son personas capaces de refrenar sus impulsos emocionales, interpretar los sentimientos más íntimos de los demás y mantener relaciones de una manera fluida.

2.3.1.3.- Procesos conductuales interrelacionados en el liderazgo transformacional.

- a. **El proceso afectivo:** Es el cual toma como elemento característico del líder su carisma convenciendo al seguidor. Mediante este proceso afectivo los líderes carismáticos crean y

contagian experiencias emocionales positivas en sus seguidores (trabajadores, colaboradores) influenciando en sus estados emocionales. Cierra en el esquema de este primer proceso, las emociones positivas que el líder consolida con sus seguidores en miras de afianzar la auto-eficacia de cada seguidor y sus objetivos sean los mismos del líder en beneficio de la institución donde se encuentren. Ysrael Martínez Contreras (PUCP,2008)

- b. **El proceso cognitivo:** Es la visión construida con sus seguidores en beneficio propio y de los demás. Luego se fija los objetivos reafirmando la “visión” y “misión” de la institución en la cual se desenvuelve como parte esencial del propio desarrollo profesional. Cierra el esquema los efectos en el seguidor quien está convencido que sus objetivos laborales son los mismos de la institución en la cual labora. Ysrael Martínez Contreras (PUCP,2008)

Los procesos afectivos y cognitivos influyen en la motivación del seguidor (trabajador, colaborador). Esta acción tiene tres componentes: a.- La dirección de acción por la cual el trabajador sabe hacer en base a los objetivos a alcanza; b.- La intensidad del esfuerzo es asumida al cumplimiento de sus objetivos lo cual le traerá mejores beneficios personales y profesionales; y c.- La persistencia del esfuerzo enfatizando sus intereses individuales correlacionados con el de la institución en la cual se desempeña.

El liderazgo transformacional, según Bass y otros (2003: 209) se inserta en condiciones representativas de la escuela como los objetivos, su cultura, sus programas e instrucciones, sus políticas y organización; y sus recursos para obtener un mejor funcionamiento dentro de los contextos en los cuales se desarrolla. También, el liderazgo transformacional, debe rescatar las obligaciones de los profesores para el cambio como son los objetivos personales, las creencias del contexto y las creencias de las propias capacidades.

2.3.2.- Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord

El Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord facilita el diagnóstico del clima organizacional. En el modelo se describe “como una pantalla de radar, señales luminosas que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad”. (Burke, 1988). “Este modelo indica dónde se debe buscar y qué es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización” (French y Bell, 1996). El modelo según French y Bell, (1996) requiere atender dos aspectos el formal y el informal. El primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas. “La distinción entre formal e informal, es decir, que se supone lo que debe suceder, en comparación con lo que está sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría del Desarrollo Organizacional y es un punto de partida para comprender la dinámica de la organización” En ambos se debe de cuidar los procesos.

El Modelo de Weisbord mide seis variables: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares; e incluyendo una variable adicional llamada Actitud hacia el cambio, formula preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables. “Los problemas podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros, también por la falta de mecanismos útiles”

1. **Propósito:** El propósito es cuando la organización determina la responsabilidad de la dirección de la misma, es decir de los encargados de conducirla. Para ello una de las principales interrogantes que necesitan su respuesta es: ¿Qué es la organización? ¿Y hacia donde se dirige? En las mismas se deben manifestar los propósitos y la misión de la organización; cuyas respuestas a su vez se deben comunicar a sus subordinados. Una definición de la misión debe dar respuesta a tres preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? A lo

que Chiavenato dice que la misión “es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado”.

Los propósitos de una organización “son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social” Münch (2005). En esta perspectiva, la misión y los propósitos se formulan para que perduren junto con la organización, a pesar de ser susceptibles de modificaciones debido a la dinámica de las actividades del entorno y de la propia organización. Se debe tener muy en cuenta que cuando se cultiva la misión, todos los miembros de la organización trataran no solo de brindar un buen servicio de calidad, sino también de superar sus expectativas y dejarles satisfechos a ellos mismos.

La misión define el papel de la organización dentro de sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y existir. Como dice Steiner (1999) “solamente con los propósitos o la misión se puede elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones. Si todos los empleados conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la organización”

2. **Estructura:** Está constituido por la estructura orgánica. Al respecto, Marvin Weisbord dice que la estructura de una organización determina muchas veces si la estrategia para brindar un servicio es buena o no. La estructura organizacional se define como la división ordenada y sistemática de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación. En esa perspectiva podemos manifestar que diagnóstico de estrategias para brindar servicios, como los educativos, por ejemplo, es necesario conocer cuál es la estructura de la organización.

Weisbord asume que la estructura comprende: a.- La distribución de tareas, b.-Las responsabilidades y c.- Las funciones entre todos los niveles del personal

Si bien es cierto que existen muchas definiciones al respecto, sin embargo, en la mayoría de ellas existe algo en común, al afirmar que la estructura es la división, la coordinación y agrupación de las tareas propias de una organización, siendo el organigrama su representación gráfica, que en forma sencilla expresa la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que conforman la organización.

Según Franklin, (2004), un organigrama considera cuatro aspectos, estos son:

- a. Tareas: Muestra la gama de tareas que hay en una organización.
- b. Unidades: Representan una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.
- c. Niveles de la organización: El organigrama debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el trabajador de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general. De acuerdo a Don Hellriegel (2002) el organigrama es una herramienta útil porque permite a la organización estructurar tareas, puestos, niveles y líneas de autoridad, así como visualizar más fácilmente cuales son las relaciones de las actividades que se desarrollan dentro de la organización”.

Líneas de autoridad: son las líneas marcadas en el organigrama que ligan los recuadros del mismo, muestran que puestos o unidades tienen autoridad sobre otros

- 3. **Relaciones:** Se centra en la existencia o no de una buena comunicación entre todos sus colaboradores. Como dice Alberto Martínez (1988) “la comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización”. Al respecto, Stephen P. Robbins (2000) manifiesta que la comunicación humana “es un proceso mediante el cual se intercambia información, hechos, datos, ideas,

opiniones y emociones para tratar de lograr un entendimiento mutuo que se traduzca en cooperación para la acción, dentro de un ambiente de buenas relaciones humanas”. Así mismo Inmanuel Chiavenato, dice que “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”

4. **Recompensas:** Las recompensas o las compensaciones según I. Chiavenato (2007), “sirven para reconocer dentro de la organización el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales”. Las recompensas según Werther (2008) tienen como finalidad garantizar la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Werther (2008) dice que sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización”.
5. **Liderazgo:** Madrigal, (2005) dice, para ser un líder efectivo, el gerente de la organización debe adaptar su estilo, para que se ajuste a estas variantes. Este tipo de liderazgo, algunas veces es llamado contingencia o liderazgo situacional. Por su lado, David Césares Arragoiz (1994) “enfatisa que el liderazgo es una de las más importantes expresiones de poder en las relaciones sociales, y por consiguiente, en las organizaciones, en las habilidades del líder sin descuidar el entorno del líder”, y menciona también que “liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes”.

2.4.- BASES CONCEPTUALES.

2.4.1.- LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA

Las estrategias deben responder preguntas como: ¿Qué debo hacer para alcanzar, para lograr óptimas relaciones interpersonales?, ¿Cuáles son las acciones básicas que deben realizarse para lograr una óptima gestión participativa? Según Serna: (2003 p. 46), afirma que: “para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará. Las estrategias son el **cómo** de los proyectos son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.”

Para que sea efectiva la participación en la gestión, los actores deben haber asumido compromisos dentro de un concepto de identidad. Para ello, es necesario configurar una cultura organizacional, un clima organizacional y un cambio organizacional para diseñar una estrategia de gestión participativa que mejore los niveles de gestión institucional participativa, por lo que es necesario hacer un análisis de las diferentes perspectivas que permitan mirar con claridad y concretizar cuál sería la estrategia más adecuada para ser optimizar las relaciones interpersonales.

2.4.2.- CLIMA ORGANIZACIONAL

Correa (2009), sostiene que “El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas

personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran”.

Con base a lo anterior, clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera clima organizacional etc., Sin embargo solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

2.4.3.- CULTURA ORGANIZACIONAL

Correa (2009), sostiene que: La cultura organizacional, es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

La cultura se puede estudiar dentro de un proceso de consultoría, en un diseño estratégico, o de estructura o en cualquier proceso de cambio en el que se desee conocer determinados elementos que impiden o favorecen el mismo.

Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por las, valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima;

velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; edificios; limpieza; organización. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio-psicológico a nivel individual y grupal.

Algunas afirmaciones que se pueden exponer en relación a la importancia del conocimiento, estudio y profundización de la Cultura en la Organización son las siguientes:

- Lograr un cambio más duradero en la organización.
- Crear la necesidad de mejorar la organización
- Facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento.
- Crear la necesidad de modificaciones conductuales y adquisición de nuevas habilidades.
- Lograr mayor control de los recursos y organización integral
- Movilizar los recursos humanos en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones creativas

2.4.4.- LAS RELACIONES INTERPERSONALES

El ser humano por naturaleza es un ser social, se desarrolla como persona a medida que se relaciona con los otros, por lo tanto, se hace inherente las relaciones interpersonales para cubrir una de sus necesidades básicas, generando vínculos de amistad, de reconocimiento y de respeto por el otro. Zaldívar, D (2010), define que las personas en el transcurso de su vida se relacionan con los padres, hijos, amistades, compañeros de diferentes contextos, entre otros, y que a través de estas relaciones se intercambian formas de sentir y de ver la vida; además de compartir necesidades, intereses y afectos.

A estas relaciones las denomina relaciones interpersonales. “es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones

sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social". De otra parte, Ovejero-Vernal ilustra que: Algo tan central en psicología social como son las relaciones interpersonales dependen en gran medida de la percepción social: nos comportamos con los demás según les percibamos. A veces ocurre incluso que nos hacemos una primera impresión, positiva o negativa, de alguien a quien ni siquiera conocemos. Pues bien, ello influye fuertemente en cómo nos comportamos con él. De ahí la enorme importancia que para la conducta social tendrá la percepción de personas y la formación de impresiones.

Por otra parte, Perlman y Cozby (1985: 149), manifiestan que las relaciones interpersonales contribuyen al sello de nuestra identidad personal. No es posible llegar a ser persona, y por tanto lograr una madurez emocional, si se permanece solitario. El ser humano es un ser social y desde su nacimiento requiere de los otros para lograr desarrollarse como persona; la persona humana no es algo ya dado, sino que se va formando, poco a poco, por medio de la relación con los otros.

De acuerdo con lo anterior se evidencia que las relaciones interpersonales constituyen un papel fundamental para progresar y tener éxito en la vida porque aportan al desarrollo integral de la persona, es por esto que en el campo laboral día a día nos relacionamos con un sin número de personas, con sus propias experiencias, conocimientos y formas de vida que influye de cierta forma en los rendimientos laborales individuales y colectivos; es así como Pinilla (1992), aduce que: Los problemas de las relaciones del trabajo son fundamentalmente problemas de trato humano. Quien posee el secreto de saber tratar a la gente, sabe fomentar buenas relaciones del trabajo. Para dirigir las relaciones del trabajo se debe conocer a la gente, como individuos y como grupos, y saber comunicarse con ella, comprenderla y ayudarla. Para ello es necesario haberse despojado de todo aquello que divide y separa en la relación humana: la soberbia, el orgullo, el sentimiento de

superioridad, la indiferencia frente a lo humano, el espíritu de intriga, la hipocresía, la deslealtad, la timidez y la cobardía.

Dice Pinilla (1992) que para tener éxito en establecer positivos vínculos con el personal se requiere sincero y profundo respeto por las personas, no por lo que éstas sean social e intelectualmente, ni por lo que representan económicamente o políticamente, sino por ser seres humanos, dignos y libres. A su vez, Contreras, Díaz y Hernández, (2012: 25) afirma que “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” para que se de este ambiente laboral la confianza interpersonal juega un papel importante, ya que facilita que se den buenas relaciones laborales afectando positivamente el nivel de satisfacción laboral.

2.4.5.- RELACIONES INTERPERSONALES SALUDABLES.

Hendricks, J. J. (2000) arguye que un aspecto muy importante en la cuestión de las relaciones personales es que ellas siempre se hallan presente en las sociedades; precisamente ésta es la característica inherente de tales. El tema en cuestión es que ellas sean saludables e integradoras y no disociadoras o negativas. Las características de las relaciones interpersonales saludables son:

- **Honestidad y Sinceridad:** Nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con la de los demás. Libre de mentiras e hipocresía.
- **Respeto y Afirmación:** Fomenta la libertad mutua, que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás.
- **Compasión:** Las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir con, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse psicológicamente en el lugar del otro.

▪ **Compresión y sabiduría:** Es la realización integral llevando a cabo la integridad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad.

Más simplemente lo podemos calificar como la capacidad que posee el ser humano para interactuar con otras personas y nos ayudan a crecer como individuos, respetando la forma de ser de los demás y sin dejar de ser nosotros mismos.

2.4.6.- LA COMUNICACIÓN

Etimológicamente, la palabra “comunicación” viene del latín *comunicare* que en su primera acepción significa: “hacer a otro participe de lo que uno tiene que intercambiar, compartir, poner en común” (Prettel y Sañudo, 2010). Aristóteles (384-322 a.C.) fue uno de los primeros que diferenció la comunicación como una relación que implica tres elementos básicos: Emisor: el sujeto que inicia el intercambio, transmite el mensaje, dice o hace algo con un significado. Mensaje: la información o contenido que se transmite. Receptor: quien recibe el mensaje.” (García-Avilés, 2015, p. 56)

Watzlawick, P. (1978:74) manifiesta que “desde la perspectiva sistémica, al identificar comunicación con conducta como sinónimos, cualquier conducta es entonces entendida como un acto de influencia y tiene efectos sobre las conductas de quienes interactúan, entendiendo siempre la interacción como un proceso de influencia recíproca en el cual cada sujeto modifica su comportamiento como reacción al comportamiento del otro” Así la comunicación se da como un proceso dinámico, donde la influencia funciona en comprender a otra persona y que esta también nos comprenda. Raymond indica que “en el hombre, las necesidades dominantes de comunicación y de expresión propia son parte esencial de su naturaleza, como sus características biológicas y sociales. Su aptitud para la comunicación puede ser de tanta consecuencia para su personalidad total, como esta para la conducta de comunicación”.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10828- COSOME-

En este capítulo se presenta los resultados y la propuesta del liderazgo gerencial transformacional como estrategia democrática-participativa; se presenta la descripción de la propuesta, su fundamentación, la representación del modelo teórico y del modelado operativo.

3.1.- RESULTADOS.

Dimensión 1:

El Clima Laboral De La Organización

PREGUNTAS			RESPUESTAS					
			SI		NO		TOTAL	
			N°	%	N°	%	N°	%
D I M E N S I O N	01	Siente angustia o tensión por algunas desavenencias en el trabajo	08	57	06	43	14	100
	02	El ambiente que se respira en la institución es tenso	09	64	05	36	14	100
	03	El espíritu de equipo en esta organización es excelente	04	29	10	71	14	100
	04	Aquí uno se siente motivado con el ambiente de trabajo	09	64	05	36	14	100
	05	Las normas y valores institucionales no favorecen el trabajo de la institución.	08	57	06	43	14	100

Fuente: Elaborado por la autora.

INTERPRETACIÓN:

En la dimensión clima laboral de la organización las respuestas que dieron los docentes encuestados reflejaron un alto nivel de desaprobación por el ambiente y clima interno de parte de los docentes de la institución educativa N° 10828- COSOME- lo que pone de manifiesto que no existe un ambiente y clima de trabajo adecuado para los profesores. Llama la atención que, a pesar de esta percepción de los profesores, manifiestan sentirse motivados con el ambiente laboral que se vive en el establecimiento lo que podría representarse como un acostumbamiento y una resignación a que el clima laboral ya es parte

de la cultura organizacional y se deben adecuar a este dada la condición de trabajo ya que nada lo puede cambiar.

Dimensión 2:

Compromiso Institucional

PREGUNTAS		RESPUESTAS					
		SI		NO		TOTAL	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
D I M E N S I O N	06	Yo, con frecuencia hablo mal de la institución	07	50	07	50	14 100
	07	En la institución educativa existen grupos de docentes que se oponen a todos los cambios.	08	57	06	43	14 100
	08	Con frecuencia la comunidad lambayecana habla mal de la institución.	06	43	08	57	14 100
	09	Cuando analizamos un problema institucional las posiciones que adoptan mis colegas no siempre son sinceras.	09	64	05	36	14 100
	10	Periódicamente tenemos en el ambiente laboral problemas debido a la circulación de chismes y rumores.	08	57	06	43	14 100

Fuente: Elaborado por la autora

INTERPRETACIÓN:

En la dimensión Compromiso y alineamiento con la institución, las respuestas de los docentes reflejaron un bajo nivel de cercanía de los profesores con la institución educativa. Las respuestas reflejan que los profesores tienen opiniones y actitudes negativas de la institución, las que no ayudan a construir y generar un ambiente o clima propicio para trabajar. Estos problemas que hablan de oponerse a los cambios o hablar mal de la institución educativa, dificultan la construcción de un adecuado clima organizacional y facilita la aparición de diferencias y acciones no propicias para la integración institucional. Es importante señalar que sobre la pregunta “yo con frecuencia hablo mal de la institución” existe un porcentaje equilibrado en las respuestas.

Dimensión 3:

Satisfacción Laboral De Los Docentes Con La Institución

PREGUNTAS			RESPUESTAS					
			SI		NO		TOTAL	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%
D I M E N S I O N	11	Con este trabajo me siento realizado/a profesionalmente	06	43	08	57	14	100
	12	En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.	05	36	09	64	14	100
	13	Las condiciones de trabajo son buenas	06	43	08	57	14	100
	14	Los problemas que surgen entre los docentes se resuelven de manera óptima.	06	43	08	57	14	100
	15	Me siento orgulloso/a de pertenecer a esta institución	08	57	06	43	14	100

Fuente: Elaborado por la autora

INTERPRETACIÓN:

En esta dimensión a pesar de que los docentes se sienten que no se premia a quienes trabajan bien o no se resuelven los problemas correctamente dentro de la organización, el nivel positivo de satisfacción que existe, es representativo de un alto número de profesores, manifestando significativamente estar orgullosos y realizados al trabajar aquí. A su vez, las respuestas reflejan que los profesores, a pesar de algunas diferencias, tienen un alto nivel de satisfacción por el trabajo que realizan y se sienten muy agradecidos por trabajar en esta institución universitaria.

Dimensión 4:

Interrelación Social

PREGUNTAS			RESPUESTAS					
			SI		NO		TOTAL	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%
D I M E N S I O N	16	Mis compañeros de trabajo me ponen sobrenombres que me ofenden o ridiculizan	06	43	08	57	14	100
	17	Pongo sobrenombres que ofenden o ridiculizan a otros	05	36	09	64	14	100
	18	Me río de un compañero cuando se equivoca.	09	64	05	36	14	100
	19	Alguna vez me han ignorado mis compañeros de trabajo.	09	64	05	36	14	100
	20	Suelo insultar a mis compañeros de trabajo	06	43	08	57	14	100
	21	Amenazo a otro solo por meterle miedo.	04	29	10	71	14	100
	22	Únicamente me preocupo de los errores de los demás.	08	57	06	43	14	100
	23	Mis compañeros de trabajo me insultan	05	36	09	64	14	100
	24	Mis compañeros de trabajo hablan mal de mí.	05	36	09	64	14	100

Fuente: Elaborado por la autora

INTERPRETACIÓN:

En esta dimensión, las manifestaciones de orden negativo como ignorar a compañeros de trabajo y reírse de los errores ajenos tiene una baja presencia dentro del contexto de interacción entre profesores, lo que habla que deben ser hechos aislados que no intervienen negativamente entre ellos. Al parecer, el contexto en el que se desarrollan las relaciones entre pares es aceptable con la disposición que ponen los profesores en el día a día. En esta parte, las respuestas tienen representaciones negativas y positivas, que hablan por un lado de un grado de respeto y buena comunicación entre pares pero que por otro lado manifiestan problemas de relación entre personas de esta unidad educativa. Estas manifestaciones en el orden positivo hablan de no insultar ni hablar mal de sus pares, no colocar apodos y no amenazar a los compañeros de trabajo. Esto permite que de una u otra forma la interacción entre profesores tenga un sustento relacional positivo, que hace que el respeto y la tolerancia estén presentes en todos sus quehaceres.

3.2.- DISEÑO DE LA PROPUESTA.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10828-COSOME-

I. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO.

El presente estudio está orientado a diseñar una estrategia metodológica de gestión institucional que permita viabilizar a soluciones acertadas a la problemática existente en las relaciones humanas entre los docentes del plantel. En esta perspectiva, previo diagnóstico situacional de la plana docente y tomando como referencia la caracterización de la institución, nos permitió identificar y priorizar las problemáticas y necesidades existentes en la institución, concluyéndose en que la más sentida y que requería de intervención era el bajo nivel de comunicación interpersonal existente entre los docentes de la Institución Educativa N° 10828 –COSOME-, Chiclayo.

II. DATOS INFORMATIVOS.

1. Institución donde se desarrollará la estrategia: Institución educativa N° 10828 –COSOME- Ciudad de Chiclayo.
2. Participantes: Plana docente de la Institución Educativa N° 10828 –COSOME- Ciudad de Chiclayo.
3. Ambientes en donde se desarrollará la estrategia: Ambientes de la Institución Educativa N° 10828
4. Responsable de la estrategia: Lic. Tania Sadit Requejo Carrero
5. Ejecutora del Modelo: Lic. Tania Sadit Requejo Carrero
6. Colaboradores: Director de la Institución educativa N° 10828 –COSOME- Ciudad de Chiclayo.

III. ORGANIZACIÓN:

1. Personal Interviniente:

–Director de la Institución educativa N° 10828 –COSOME- Ciudad de Chiclayo.

- Responsable del Programa: Lic. Tania Sadit Requejo Carrero
- Docentes de la Institución educativa N° 10828 –COSOME- , Ciudad de Chiclayo.

2. Tiempo y Número de Horas: (tres semanas)

Lunes, miércoles y viernes

De 9:00 am a 12.00 p.m. y 3.00 pm a 7 p.m.

IV. OBJETIVOS

General:

Diseñar una estrategia metodológica de gestión institucional, basada en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass y en el Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord para mejorar el clima de la gestión en las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 10828 –COSOME- de la ciudad de Chiclayo.

Específicos:

- a. Identificar las características del liderazgo transformacional a partir de las percepciones de los docentes a través de un diagnóstico organizacional.
- b. Promover una cultura organizacional con perspectiva a la mejora de los niveles de las relaciones interpersonales en la Institución educativa.
- c. Proponer una estrategia de gestión institucional participativa para mejorar las relaciones interpersonales de la institución educativa N° 10828 –COSOME- de la ciudad de Chiclayo.

V. CONTENIDO DEL DOCUMENTO:

El trabajo contiene las siguientes partes:

- a. Diagnóstico situacional de la institución Educativa a partir de las características del liderazgo institucional.

VI. EL DIAGNÓSTICO SOCIAL PARTICIPATIVO

Constituye uno de los métodos de intervención social, en la medida que procura un conocimiento real y concreto de una situación sobre la que se va a realizar una intervención social y de los distintos elementos que son necesarios tener en cuenta para resolver la situación-problema diagnosticada. La necesidad fundamental de realizar un diagnóstico gira en torno al principio "conocer para actuar".

Para este proyecto se entenderá como Diseño Estratégico la recopilación de literatura que abarca la administración científica, los sistemas administrativos y la teoría de las relaciones interpersonales. Es Descripción, delimitación o bosquejo de un modelo de gestión cuyo objetivo es transformar a la organización orientada hacia la calidad del servicio educativo en interrelación con las mejoras en las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral entre los agentes educativos.

VII. METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA.

a. NIVEL, TIPO Y MODALIDAD

La investigación fue de nivel descriptivo; modalidad estudio de caso. Es nivel descriptivo y propositivo. Descriptivo, porque reconocemos ciertas características del liderazgo transformacional en una institución educativa como lo es la Institución Educativa N° 10828 – COSOME- de la ciudad de Chiclayo, sobre la base de identificar las relaciones de liderazgo entre el director y los docentes de dicha institución. El nivel descriptivo de investigación implica más que la recolección y tabulación de datos, significa un elemento de análisis, de interpretación, y de gran importancia diagnóstica para fines de ulterior trabajo de gestión institucional de conocer opiniones, pensamientos, actitudes, de la plana docente basando este diagnóstico en el modelo de Marvin Weisbord a través del diagnóstico organizacional de las seis casillas. Por tanto, buscamos identificar las características del liderazgo en la directora de la Institución Educativa N° 10828 –COSOME- de la ciudad de Chiclayo y recoger las opiniones y percepciones de los

docentes acerca del liderazgo que posee dicha directora expresada en logros y dificultades en la gestión.

Por otra parte, el trabajo de investigación es propositiva porque se contribuye a través de una estrategia metodológica de gestión institucional, cuyos fundamentos están trazados en base al modelo de Marvin Weisbord con el diagnóstico organizacional de las seis casillas y de la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass ambas direccionadas a mejorar el clima de las relaciones interpersonales de la I. E. N° 10828 –COSOME- de la ciudad de Chiclayo

b. VARIABLE E INDICADORES

Aplicando el modelo del diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord se tomará en consideración las siguientes características del liderazgo en la gestión de la Institución Educativa:

La gestión de la Institución Educativa N° 10828 –COSOME- de la ciudad de Chiclayo:

- ¿Favorece la motivación y el compromiso del equipo de profesores?
- ¿Constituye una importante fuente de soporte empático y emocional para los docentes?
- ¿Favorece al aprendizaje organizacional tanto a nivel de estudiantes como de docentes?
- ¿Facilita la mantención de una buena disciplina y desarrollo de valores?
- ¿Se refleja la participación y el apoyo de los profesores hacia la gestión de la Institución?
- ¿Reconoce y premia el desempeño docente y del equipo directivo?
- ¿Se preocupa por el bienestar personal de los docentes y administrativos?
- Se mantiene una infraestructura adecuada, limpia y ordenada.

c. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ):

Si bien es cierto que nuestro foco de atención es identificar las características del liderazgo transformacional de la gestión institucional, sin embargo, el Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) va más allá, al permitir identificar tres tipos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez- Faire. En ese sentido, de los 45 ítems que comprende el cuestionario, utilizamos solo 20 porque recogen información sobre el liderazgo transformacional. Los 25 ítems restantes si bien no forman parte de la investigación, lo hemos considerado con fines comparativos.

Los 20 ítems seleccionados y que recogen información están direccionados cuatro aspectos o dimensiones:

- Influencia idealizada conformada por 8 ítems
- Motivación inspiracional conformada por 4 ítems
- Estimulación intelectual conformada por 4 ítems
- Consideración individualizada conformada por 4 ítems (Ver instrumento 01).

Proceso metodológico: Procedimientos para diagnosticar el clima organizacional de la gestión de la Institución Educativa N° 10828 – COSOME- de la ciudad de Chiclayo. Aplicando el modelo del diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord al final del proceso se logrará:

ETAPA I: Diagnosticar las variables de la gestión, del clima organizacional y comportamiento definidas en el proceso.

ETAPA II: Proponer acciones de desarrollo organizacional que permita mitigar los desacuerdos hallados.

PRIMER	SEGUNDO	TERCERO
BIMESTRE I	BIMESTRE II	BIMESTRE III
mayo	Julio	Setiembre

DESARROLLO DEL CLIMA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

ETAPA I

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10828 –COSOME

(Aplicación del modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord)

FASE I: PROPOSITO INSTITUCIONAL

-El gestor-director desarrolla un clima social en la organización que favorece el logro de los propósitos institucionales direccionados hacia la misión y visión?

-Las actitudes, pensamientos y sentimientos de los docentes; ¿responden al propósito del sistema de la gestión institucional?

-¿La gestión desarrolla una política de bienestar general de los docentes, dirigida hacia un clima de trabajo agradable y saludable, desarrollando una interacción positiva entre pares y con los demás actores?

Para ello una de las principales interrogantes que necesitan su respuesta es:

¿La organización educativa hacia donde se dirige?

En las mismas se deben manifestar los propósitos y la misión- visión de la organización.

Una definición de la misión debe dar respuesta a tres preguntas

¿Quiénes somos como institución?,

¿Qué calidad de servicio educativo desarrollamos?

¿Cumplimos con nuestra misión educativa?

¿La dirección de la gestión está orientada hacia los logros de la visión institucional?

FASE II: ESTRUCTURA INSTITUCIONAL:

La estructura comprende:

a.- La distribución de tareas,

b.- Las responsabilidades, y

c.- Las funciones entre todos los niveles del personal

-El organigrama responde a la estructura organizacional?

-El organigrama muestra la jerarquía desde la alta dirección hasta el docente de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general?

-La estructura organizacional brinda un buen servicio educativo?

-¿Existe una estructura organizacional ordenada, funcional y con un buen desarrollo de trabajo sistemático?

-La estructura organizacional favorece la motivación y el compromiso del equipo de profesores?

- La estructura organizacional es coherente con el desempeño laboral de sus directivos y de los altos estándares educativos?

- La estructura organizacional se preocupa por el bienestar de sus profesores y transmiten una visión de futuro optimista y motivador.

FASE III: RELACIONES INTERPERSONALES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

-Las relaciones interpersonales son buenas y existe confianza entre los profesores; ¿y se direccionan hacia objetivos institucionales comunes?

- Los docentes comparten información acerca de los buenos resultados que cada uno obtiene, y toman la crítica como una instancia constructiva

-Los docentes generan un saber colectivo que permite desarrollar valores institucionales.

- Las relaciones interpersonales favorecen el aprendizaje organizacional.
- Los profesores mantienen buenas relaciones con sus pares, se ponen de acuerdo en las normas que rigen la conducta de los alumnos, y se apoyan mutuamente en su reforzamiento.

FASE IV: RECOMPENSAS INTRÍNSECAS Y EXTRÍNSECAS

- La dirección reconoce y recompensa las buenas actitudes de los profesores y de los miembros del equipo directivo?
- Por parte de la dirección existe una relación de aprecio a los profesores y trabajadores de la institución educativa?
- La gestión de la institución se preocupa por el bienestar personal de los docentes y administrativos?
- Los docentes coadyuvan a un buen clima laboral actitudes que son meritoria y recompensadas por la gestión?
- Las recompensas intrínsecas son desarrolladas y fortalecidas por la gestión?
- Las recompensas extrínsecas son desarrolladas y fortalecidas por la gestión?

FASE V: LIDERAZGO INSTITUCIONAL


- ¿El Director o jefe inmediato le brinda apoyo necesario para desempeñar bien su trabajo?
- ¿El director es respetado y valorado por los docentes y el personal administrativo?
- ¿Su jefe le ayuda a resolver sus problemas de trabajo?
- ¿Su jefe le ayuda a resolver problemas con sus demás compañeros de trabajo?
- ¿Su jefe le proporciona la información académica y administra cuando le es necesaria?
- ¿El director muestra empatía, sensibilidad y respeto hacia los profesores y otros trabajadores de la institución?
- El trabajo docente y administrativo se realiza en un ambiente físico adecuado?
- ¿Los docentes sienten que sus acciones son valoradas, lo que constituye una fuente de motivación por parte de la dirección?
- Considera usted que la directora de la institución es un buen líder?
- Cómo tipifican los docentes el liderazgo de la directora?
- El liderazgo de la directora influye en las actitudes, conductas y habilidades de la plana docente?
- ¿La directora como líder dirige, orienta, motiva, vincula, integra y optimiza adecuadamente el servicio educativo prestado por la institución?

FASE VI: MECANISMOS ÚTILES:

- ¿Se cuenta en la institución con la tecnología e infraestructura apropiada?
- ¿Existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?
- ¿Se siente motivado en tu trabajo?
- ¿Cuenta con la tecnología necesario para realizar su trabajo?
- ¿Se le da algún tipo de orientación o capacitación para poder realizar su trabajo correctamente?

ETAPA II

VIII. CRONOGRAMA DE LOS TALLERES:

Aplicación de la metodología del liderazgo transformacional de Burns y Bass
ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL TALLER
1.- Nombre del taller: Taller 01: Las Relaciones Interpersonales: Roles y desafíos
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;">LAS RELACIONES INTERPERSONALES: ROLES Y DESAFIOS</div> 
2.- Justificación: Para el desarrollo del primer taller, se han seleccionado contenidos teóricos interdisciplinarios a fin de establecer los niveles y características de las relaciones interpersonales del personal jerárquico y docente de la institución educativa.
3.- Objetivo General: Desarrollar las características del clima de las relaciones interpersonales valorándolas como elemento efectivo de integración social en la Institución Educativa N° 10828 –COSOME- de la ciudad de Chiclayo.
4.- Objetivo Específico: Mejorar la gestión de las relaciones interpersonales entre el personal docente de la Institución Educativa N° 10828 –COSOME- de la ciudad de Chiclayo.
5.- Duración: 11 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8.00 am. a las 19.00 horas.
6.- Metas de atención: director de la Institución, 16 Docentes
7.- Lugar: Un ambiente apropiado de la Institución Educativa
8.- Producción de documentos: Cada expositor invitado para el desarrollo de los talleres elaborará el material didáctico necesario para las diferentes exposiciones para las cuales, el coordinador de apoyo de logística de la Institución proveerá los recursos necesarios con el apoyo Directivo de la Institución.

IX. CONTENIDOS:

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES			
Primer bimestre: Julio-agosto 2018			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES

8.00- 10.00 a. m	<p>Inicio del Taller:</p> <p>Presentación del taller.</p> <p>Acerca de los participantes, objetivos y finalidades, estrategias metodológicas del taller.</p> <p>-Concepto de clima organizacional: Expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización</p> <p>-Su incidencia en el desempeño de la organización.</p>	<p>Estrategias lúdicas para conocer las opiniones y percepciones de los docentes de la gestión institucional:</p> <p>Exposición y dinámica participativo</p> <p>Trabajo en equipo: Dinámica: Lluvia de ideas.</p>	<p>Director de la Institución educativa</p> <p>Coordinador del taller N° 01</p> <p>Especialista Invitado</p>
10 a.m.-12.00 a.m.	<p>Las relaciones humanas y el comportamiento organizacional.</p> <p><u>Tema:</u></p> <p>Los teóricos de las Relaciones Humanas en las organizaciones:</p> <p>-Robert Owen: -Henry Fayol -L. Vygotsky -Elton Mayo</p>	<p>Visualización de un video sobre relaciones humanas y los conflictos organizacionales</p> <p>Exposición y dinámica participativo</p> <p>Trabajo en equipo: Dinámica: Lluvia de ideas.</p>	<p>Coordinador del taller N° 01</p> <p>Especialista Invitado</p>
10.00-11.00 a.m.	<p>Tema: La era clásica del Comportamiento Organizacional</p> <p>R. Likert S. Robbins I. Chiavenato; P. Drucker</p>	<p>Exposición y dinámica participativo</p> <p>Trabajo en equipo: Dinámica: Lluvia de ideas.</p>	Especialista Invitado
11.00– 12.30 a.m.	Receso	Receso	
12.30- 15.00 p.m.	La era clásica del Comportamiento Organizacional	Exposición Lectura individual y luego socialización de ideas	Especialista Invitado
15.00 p.m.-19.00 p.m.	Elton Mayo: La teoría de las relaciones humanas Plenaria- Evaluación	Trabajo en equipo Plenaria y exposición de los equipos Evaluación	Especialista Invitado

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES			
Segundo Bimestre: Agosto-setiembre 2018			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00 a. m	<p>Inicio del Taller: Presentación del taller. Acerca de los participantes, objetivos y finalidades, estrategias metodológicas del taller.</p> <p>-Concepto de clima organizacional: Expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización</p> <p>-Su incidencia en el desempeño de la organización.</p>	<p>Estrategias lúdicas para conocer las opiniones y percepciones de los docentes de la gestión institucional: Exposición y dinámica participativo</p> <p>Trabajo en equipo: Dinámica: Lluvia de ideas.</p>	<p>Director de la Institución educativa</p> <p>Coordinador del taller N° 01</p> <p>Especialista Invitado</p>
10 a.m.-12.00 a.m.	<p>Las relaciones humanas y el comportamiento organizacional.</p> <p><u>Tema:</u></p> <p>Los teóricos de las Relaciones Humanas en las organizaciones:</p> <p>-Robert Owen: -Henry Fayol -L. Vygotsky -Elton Mayo</p>	<p>Visualización de un video sobre relaciones humanas y los conflictos organizacionales</p> <p>Exposición y dinámica participativo</p> <p>Trabajo en equipo: Dinámica: Lluvia de ideas.</p>	<p>Coordinador del taller N° 01</p> <p>Especialista Invitado</p>
10.00-11.00 a.m.	<p>Tema: La era clásica del Comportamiento Organizacional</p> <p>R. Likert S. Robbins I. Chiavenato; P. Drucker</p>	<p>Exposición y dinámica participativo</p> <p>Trabajo en equipo: Dinámica: Lluvia de ideas.</p>	Especialista Invitado
11.00– 12.30 a.m.	Receso	Receso	
12.30- 15.00 p.m.	La era clásica del Comportamiento Organizacional	<p>Exposición</p> <p>Lectura individual y luego socialización de ideas</p>	Especialista Invitado
15.00 p.m.-19.00 p.m.	Elton Mayo: La teoría de las relaciones humanas Plenaria- Evaluación	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Plenaria y exposición de los equipos</p> <p>Evaluación</p>	Especialista Invitado

ETAPA II:

CRONOGRAMA DEL TALLER II

Aplicación de la metodología del liderazgo transformacional de Bruns y Bass

ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL TALLER II:

GESTIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES



1.-Justificación: Es importante desarrollar e interiorizar en los docentes las características del Liderazgo Transformacional. Estos conceptos son fundamentales para la organización educativa, porque por un lado desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los agentes que laboran en la organización; y por otro lado desarrolla los niveles de pertenencia organizacional del liderazgo transformacional, valorándola como elemento efectivo de integración social en la Institución educativa.

3.- Objetivo Específico. Desarrollar en los docentes las características del Liderazgo Transformacional y sus incidencias en el comportamiento docente.

4.- Duración: 10 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde

5.- Metas de atención: director, 16 docentes.

6.- Lugar: Ambiente adecuado de la Institución Educativa

7.- Producción de documentos: Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones para las cuales el coordinador de apoyo logística proveerá los recursos necesarios.

“GESTIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES”			
Día: AGOSTO DEL 2018			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSAB LES
8.00- 10.00	<p>Características del Liderazgo Transformacional:</p> <p>1.-La influencia idealizada: Refuerza en los líderes la admiración, el respeto y la confiabilidad.</p> <p>-Los seguidores comparten el riesgo, la ética, principios y valores del líder</p> <p>-Son las representaciones sobre líderes con respeto, modelos de confianza y que ostentan altos valores éticos y morales.</p> <p>Basados en lecciones de liderazgo transformacional de: Bass y otros 2003: 208). Parry y Proctor (2002:78)</p>	<p>Visualización de un video sobre los principios y valores del líder</p> <p>Exposición y participación sobre Bass y otros 2003: 208). Parry y Proctor (2002:78)</p> <p>Lecturas relacionadas</p>	<p>Director de la institución</p> <p>Coordinador del taller</p> <p>Especialista Invitado</p>
10 a.m.-12.00 a.m.	<p>2.- La inspiración motivacional: Se refiere a cómo se desenvuelven, motivan e inspiran a los seguidores, se rescata el trabajo en equipo.</p> <p>-Se asume que el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder.</p> <p>-Se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores</p> <p>- La influencia idealizada y la inspiración motivacional se incrementan cuando el líder les presenta un futuro deseable en el cual articula cómo dicho futuro puede ser obtenido,</p> <p>-Se establece un modelo a seguir, un modelo de alto desempeño y demuestra determinación y confiabilidad en sus actos con sus seguidores.</p> <p>Basados en lecciones de liderazgo</p>	<p>Visualización de un video sobre los principios y valores del líder</p> <p>Exposición y participación sobre Bass y otros 2003: 208). Parry y Proctor (2002:78)</p> <p>Lecturas relacionadas</p>	<p>Director de la institución</p> <p>Coordinador del taller</p> <p>Especialista Invitado</p>

14.00-16.00 pm	<p>transformacional de: Bass y otros 2003: 208). Parry y Proctor (2002:78)</p> <p>3.- La estimulación intelectual: Los líderes fomentan la innovación, la creatividad y cuestionan antiguos supuestos.</p> <p>-Acogen nuevas ideas y evitan mostrar miedo frente a los errores o ir contra el mayoritario sentido común.</p> <p>-La motivación del líder en innovación y creatividad es asumida por cada seguidor al enfrentar un problema.</p> <p>-Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución</p> <p>Basados en lecciones de liderazgo transformacional de: Bass y otros 2003: 208). Parry y Proctor (2002:78), Avolio (2004)</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Visualización de un video sobre los principios y valores del líder</p> <p>Exposición y participación sobre Bass y otros 2003: 208). Parry y Proctor (2002:78)</p> <p>Lecturas relacionadas</p>	<p>Director de la institución</p> <p>Coordinador del taller</p> <p>Especialista Invitado</p>
16.00-18.00 p.m.	<p>4.- La consideración individualizada: Los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría y soporte a cada uno de ellos.</p> <p>-Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada seguidor.</p> <p>-Los líderes transformacionales delegan responsabilidades a sus subordinados como oportunidad de crecimiento personal considerando sus habilidades y necesidades personales de reconocimiento.</p> <p>-El líder transformacional incrementa sus responsabilidades a fin de desarrollar todo el potencial de los seguidores</p> <p>Basados en lecciones de liderazgo transformacional de: Bass y otros</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Visualización de un video sobre los principios y valores del líder</p> <p>Exposición y participación sobre Bass y otros 2003: 208). Parry y Proctor (2002:78)</p> <p>Lecturas relacionadas</p>	<p>Director de la institución</p> <p>Coordinador del taller</p> <p>Especialista Invitado</p> <p>Especialista Invitado</p>

<p>18 p.m.-20.00 p.m.</p>	<p>2003: 208). Parry y Proctor (2002:78), Avolio (2004)</p> <p>El liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales</p> <p>-Se resalta el componente ético como elemento de autoridad del líder transformador en sus seguidores a fin de guiarlos en lo que él o ella ha trazado como óptimo para la institución.</p> <p>-El liderazgo transformacional se desarrolla en las relaciones afectivas y cognitivas tanto en directivos como trabajadores quienes armonizan sus funciones desde sus obligaciones al interior de las organizaciones.</p> <p>-Los líderes son personas capaces de refrenar sus impulsos emocionales, interpretar los sentimientos más íntimos de los demás y mantener relaciones de una manera fluida.</p> <p>Basados en lecciones de liderazgo transformacional de: Ysrael Martínez Contreras (PUCP,2008) Bass y otros 2003: 208). Parry y Proctor (2002:78), Avolio (2004) Ysrael Martínez Contreras (PUCP,2008)</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Visualización de un video sobre los principios y valores del líder</p> <p>Exposición y participación sobre Bass y otros 2003: 208). Parry y Proctor (2002:78)</p> <p>Lecturas relacionadas</p> <p>Trabajo en equipo</p>	<p>Director de la institución</p> <p>Coordinador del taller</p> <p>Especialista Invitado</p>
<p>20-22.00</p>	<p>Plenaria</p>	<p>Presentación y debates grupales</p>	

X. EVALUACIÓN:

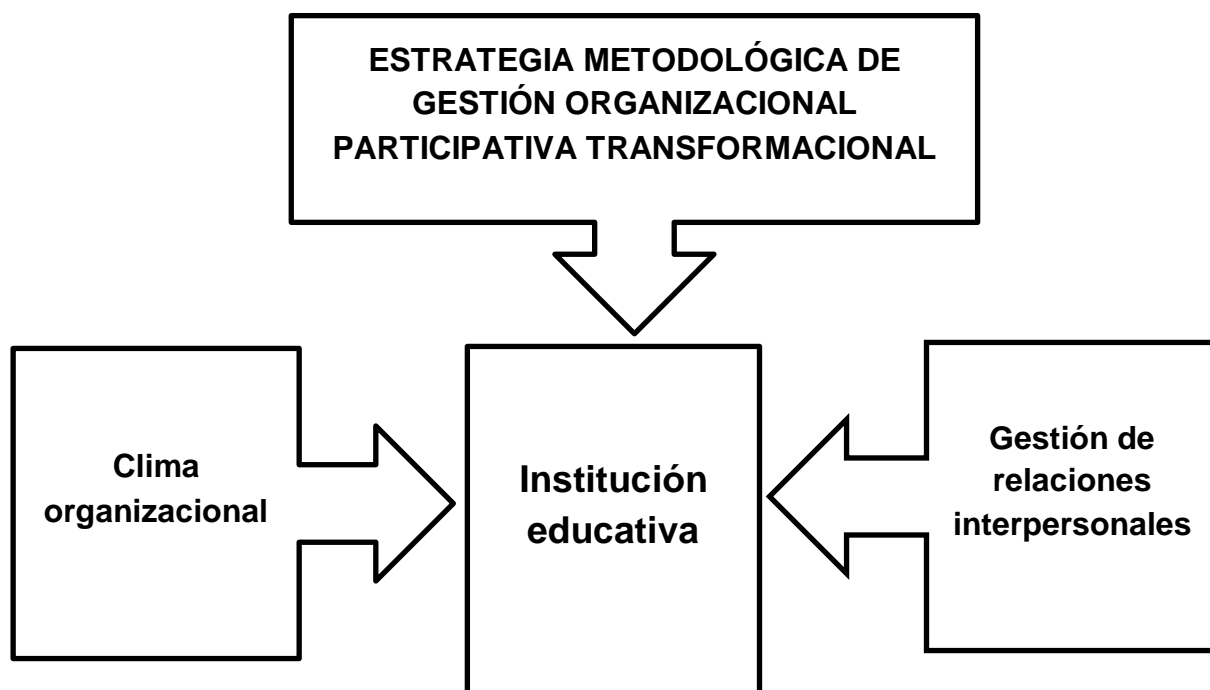
La evaluación implica actividades continuas de análisis de la información para determinar los logros en los objetivos propuestos. Además, se llevará cabo, en forma sistemática, guardando un orden secuencial, articulado y dinámico de cada uno de los talleres. La evaluación se realizará de la siguiente manera:

- a. Al término de cada jornada se realizará un informe evaluativo, en el que se adjuntarán las evidencias de los resultados.

- b. Al finalizar todos los talleres, se organizará un informe consolidado de todas las actividades realizadas, considerando una apreciación de los objetivos planteados y las propuestas que se obtengan en su desarrollo, darán como respuesta. Esta evaluación final se alcanzará a los directivos de la organización educativa a fin de evidenciar los resultados del programa de investigación.

XI. EL MODELADO DE LA PROPUESTA.

a.- Representación gráfica del modelado teórico de la propuesta.



Como conclusión en este capítulo consideramos que el diseño de la estrategia de gestión institucional participativa, puede contribuir eficazmente en la mejora del clima de las relaciones interpersonales

CONCLUSIONES

1. En lo que respecta a la problemática en la Institución Educativa N° 10828 –COSOME- de la ciudad de Chiclayo, las relaciones interpersonales que desarrollan los docentes en el ámbito interno no son adecuadas; existiendo inconformidad y rechazo a la gestión institucional, carencia de afecto y de valores institucionales, falta de un liderazgo institucional, desconocimiento de estrategias pro relaciones humanas por parte de la gestión institucional, carencias de trabajo en equipo entre los docentes, indiferencia por los problemas que suceden en su institución.
2. A través del diagnóstico organizacional de las seis casillas se precisan los aspectos esenciales a tomar en cuenta para conocer y comprender los logros y dificultades de la gestión y el clima en las relaciones interpersonales de la institución educativa.
3. La implementación de las características del liderazgo transformacional contribuyen a desarrollar una cultura organizacional coherente a la mejora de los niveles de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa.
4. El modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de M. Weisbord, y el liderazgo transformacional de Burns y Bass facilitan y explican el diagnóstico de la gestión y el clima de las relaciones interpersonales, y sobre todo, ayudan a visualizar y transformar la realidad institucional.

RECOMENDACIONES

1.- Consideramos que es fundamental una mejora en la concepción de gestión en la institución educativa, que comprenda no sólo las labores de dirección y gestión administrativa, sino también acciones institucionales que sean capaces de reorientar y mejorar la interrelación entre la dirección con el personal docente y administrativo, y con ello la mejora del comportamiento organizacional de parte de todos los agentes educativos de la institución.

2.- El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque permite no sólo determinar la situación real de las necesidades, problemas y expectativas de los docentes, a través del diagnóstico organizacional, sino también, contribuye a viabilizar una nueva concepción de gestión organizacional participativa, a través de la implementación de las características del liderazgo transformacional.

3.- El presente trabajo de investigación constituye un aporte hacia la mejora del clima de las relaciones interpersonales de la institución educativa N° 10828 –COSOME- de la ciudad de Chiclayo, ya que contribuye a fomentar consciencia de convivencia social, de pertenencia y de participación de los docentes en la mejora de su institución educativa.

4.- Desarrollar aún más estas investigaciones enfatizando sobre los valores y principios institucionales, que son la base para la mejora conceptual de la cultura y el comportamiento organizacional

REFERENCIAS

Chiavenato, Idalberto; "Administración de Recursos Humanos"; Ed. McGraw-Hill; Trad. VILLAMIZAR 1999.

Birch, S., & Ladd, G. (1996a). Continuity and change in the quality of teacher-child relationships: links with children's early school adjustment . Illinois: Dpt. of educational psychology University of Illinois.

Birch, S., & Ladd, G. (1996b). Interpersonal relationship in the school environment and children's early school adjustment: the role of teachers and peers. In J. Junoven & K. Wentzel (Eds.), Social motivation: understanding children's school adjustment . Cambridge: Cambridge University Press.

Alberti, Carlos. 2006. "Clima educativo en el siglo XXI" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional Vol., 15 N°. 4 Buenos Aires;

Arteaga, V. (2006) "Grado de Relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa "Víctor Andrés Belaunde" de Trujillo".

Bolívar, Antonio (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psico-perspectivas: individuo y sociedad, 9(2), 9-33.

Castillo Ortiz, Alicia (2005). Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI. Cuaderno de Investigación en la Educación, 20, 1-9.

Martínez Contreras, Ysrael (PUCP,2008) El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco; Escuela de Posgrado; Magister en gestión de la educación; Lima.

Ministerio de Educación. (2014) El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico

Ministerio de Educación (2014). Marco del buen desempeño del directivo. Lima: Ministerio de Educación del Perú.

Rodríguez-Molina, Guillermo (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y educadores, 14(2), 253-267.

Sander Fataccioli; Miguel, 2005; Buenos Aires; "Programa de liderazgo democrático y participativo. Lima, Editora Universal

ANEXOS

Anexo 1:



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10828 –COSOME



INSTRUMENTO 01: CUESTIONARIO MULTIFACTOR 5X

Los elementos a considerar en nuestra investigación en el cuestionario MLQ 5X son los siguientes:

- **Influencia idealizada** permite expresarse de los líderes con respeto, como modelos de confianza y ostentan altos valores éticos y morales.
- **Motivación inspiracional**, la forma como se desenvuelven motivan e inspiran a los seguidores, se rescata el trabajo en equipo, tanto los líderes como los seguidores manifiestan optimismo y entusiasmo que refleja una visión alentadora del futuro.
- **Estimulación intelectual**, los líderes fomentan la innovación, la creatividad y cuestionan antiguos supuestos. Acogen nuevas ideas y no muestran miedo frente a los errores o ir contra el mayoritario sentido común.
- **Consideración individualizada**: El líder está atento a las necesidades y diferencias de cada individuo. Dispone su ser integral para la actitud de escucha ante sus seguidores, busca desarrollar sus potencialidades e interactúa de manera diferenciada con cada uno de sus seguidores.

Tipo de liderazgo	Tema de interés	Ítems estudiados
	Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none">• Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes. (Ítem 6) Conducta• Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella (Ítem 10) Atribuida.• Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber. (Ítem 14) Conducta• Va más allá de su propio interés por el bien del grupo (Ítem 18). Atribuida. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar (Ítem. Atribuida).
		<ul style="list-style-type: none">• Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma. (Ítem 23). Conducta• Demuestra un sentido de autoridad y confianza (Ítem 25). Atribuida.• Enfatiza la importancia de una misión común (Ítem 34). Conducta

Liderazgo transformacional	Motivación inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> •Habla de forma optimista sobre el futuro (Ítem 9) •Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas. (Ítem 13) •Presenta una convincente visión del futuro (Ítem 26) •Expresa confianza en que las metas serán cumplidas. (Ítem 36)
	Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> •Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas. (Ítem 2) •Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas. (Ítem 8) •Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos (Ítem 30) Sugiere nuevas formas de completar el trabajo (Ítem 32)
	Consideración individualizada	<ul style="list-style-type: none"> •Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores. (Ítem 15) •Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo. (Ítem 19) •Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros (Ítem 29) • Me ayuda a mejorar mis capacidades (Ítem 31)

Fuente: BASS, Manual MLQ 5X, 2007

ANEXO 02



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10828 –COSOME



CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL (MLQ-5S)
FORMULARIO PARA PROFESORES

Nombre del centro educativo: _____

Distrito _____

Fecha _____

Objetivo: Es proporcionar una descripción del Liderazgo del Director/a actual de la Institución Educativa.

Por favor, responda todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de tal manera que nadie podrá ser identificado/a. La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre la relación de liderazgo con el clima de las relaciones interpersonales. Agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones: Aparecen a continuación cuarenta y cinco afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Director/a. Use la siguiente escala de puntuación y marque con una “X” la alternativa seleccionada:

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4

MI DIRECTOR/A...

- | | |
|--|-----------|
| 1 Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos | 0 1 2 3 4 |
| 2 Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas | 0 1 2 3 4 |
| 3 No interviene hasta que los problemas se agravan | 0 1 2 3 4 |
| 4 Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto | 0 1 2 3 4 |
| 5 Evita involucrarse cuando surgen temas importantes | 0 1 2 3 4 |

6 Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	0 1 2 3 4
7 Está ausente cuando se le necesita	0 1 2 3 4
8 Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas	0 1 2 3 4
9 Habla de forma optimista sobre el futuro	0 1 2 3 4
10 Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	0 1 2 3 4
11 Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	0 1 2 3 4
12 Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir	0 1 2 3 4
13 Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	0 1 2 3 4
14 Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber	0 1 2 3 4
15 Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	0 1 2 3 4
16 Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivo	0 1 2 3 4
17 Muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, yo no lo arreglo"	0 1 2 3 4
18 Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	0 1 2 3 4
19 Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo	0 1 2 3 4
20 Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar	0 1 2 3 4
21 Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	0 1 2 3 4
22 Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas	0 1 2 3 4
23 Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	0 1 2 3 4
24 Hace un seguimiento de los errores detectados	0 1 2 3 4
25 Demuestra un sentido de autoridad y confianza	0 1 2 3 4
26 Presenta una convincente visión del futuro	0 1 2 3 4
27 Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	0 1 2 3 4
28 Evita tomar decisiones	0 1 2 3 4
29 Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	0 1 2 3 4
30 Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	0 1 2 3 4
31 Me ayuda a mejorar mis capacidades	0 1 2 3 4
32 Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	0 1 2 3 4
33 Se demora en responder los temas urgentes	0 1 2 3 4

34 Enfatiza la importancia de una misión común	0 1 2 3 4
35 Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas	0 1 2 3 4
36 Expresa confianza en que las metas serán cumplidas	0 1 2 3 4
37 Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo	0 1 2 3 4
38 Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.	0 1 2 3 4
39 Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto	0 1 2 3 4
40 Demuestra su autoridad	0 1 2 3 4
41 Trabaja conmigo de una forma satisfactoria	0 1 2 3 4
42 Aumenta mis deseos de tener éxito	0 1 2 3 4
43 Consigue que la organización sea eficiente	0 1 2 3 4
44 Incrementa mi esfuerzo y motivación	0 1 2 3 4
45 Lidera un grupo que es efectivo	0 1 2 3 4