



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”-LAMBAYEQUE
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**



UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**“ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA
PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS
DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD;
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS CORPORATIVAS;
UNIVERSIDAD INCA GARCILAZO DE LA VEGA; REGIÓN LIMA; 2016”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**

AUTOR:

Lic. VICTOR RAUL RÍOS CASTRO

ASESOR:

Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO

LAMBAYEQUE- PERU

2018

“ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD; FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS CORPORATIVAS; UNIVERSIDAD INCA GARCILAZO DE LA VEGA; REGIÓN LIMA; 2016”

PRESENTADA POR:

Lic. Víctor Raúl Ríos Castro

AUTOR

Dr. Julio César Sevilla Exebio

ASESOR

PRESENTADA A LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

APROBADO POR:

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi

PRESIDENTE DEL JURADO

M.Sc. Martha Ríos Rodríguez

SECRETARIA DEL JURADO

Dr. Manuel Bances Acosta

VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

A DIOS POR SU INFINITO AMOR

A MIS ABUELITAS: MELCHORA, ESMITILIA, HERMINIA Y MIS TIAS: MARGARITA Y ROSITA QUIENES SIEMPRE ME INCULCARON VALORES Y LA TRASCENDENCIA DE LA EDUCACION PARA MI VIDA Y QUE DESDE EL CIELO GUIAN MIS PASOS.

A MIS PADRES RAUL Y GUMERSINDA, EN ESPECIAL A MI MADRE POR SUS CONSEJOS Y AFECTOS

A MALENI; MADRE DE MIS HIJOS: ALEXANDRA, ANGGIE Y EMMANUEL, QUE SON LA RAZON DE MI EXISTENCIA, DE MI DESEO DE SUPERACION CONSTANTE Y QUIENES CAMBIARON EL ARGUMENTO DE MI VIDA

AGRADECIMIENTO

A NUESTRO DIOS SUPREMO, QUE ILUMINA, GUIA MI CAMINO Y POR SU INMENSO AMOR QUE ME BRINDA DIA A DIA.

A MIS PADRES A QUIENES QUIERO MUCHO, POR QUE SIEMPRE ESTAN CONMIGO EN LOS MOMENTOS MAS IMPORTANTES Y DIFICILES DE MI VIDA

A LOS DOCTORES: DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON Y JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI POR SUS PERTINENTES ORIENTACIONES Y CONSEJOS EN EL IMPETU DE CUMPLIR ESTE ANHELADO SUEÑO ACADEMICO; HECHO REALIDAD DE MI PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL.

AL AMIGO MAURO BARRIOS ESPINOZA POR SUS CONSEJOS Y CONSTANTE MOTIVACION EN MI CRECIMIENTO ACADEMICO

A DANELLY ELIZABETH POR SU APOYO INCONDICIONAL EN LA CONCLUSION DE MIS ESTUDIOS

AL DR. JULIO CESAR SEVILLA EXEBIO MI ASESOR, POR SU DEDICACION, TIEMPO, CONOCIMIENTOS VERTIDOS Y APOYO INCONDICIONAL EN LA CULMINACION DEL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACION

RESUMEN

El liderazgo en las instituciones educativas se manifiesta como la capacidad para involucrar a la comunidad educativa en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves del centro y proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes. El liderazgo transformacional articula una visión para la organización, busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo de su desempeño; el liderazgo transformador considera al educador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, de aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementar su madurez y motivación. Es en esta perspectiva, que la investigación tiene como propósito determinar la relación entre las estrategias de gestión basadas en el liderazgo transformacional, y las relaciones interpersonales en los docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, región Lima. El estudio se encuentra sustentado teóricamente en el liderazgo transformacional y en el liderazgo motivacional de Abraham Maslow. Es de tipo descriptivo, propositivo, correlacional, diseño no experimental. La población es definida, se restringe a los 16 docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad. Se diseñó el cuestionario como instrumento que consta de 45 ítems, sub-divididos en 04 dimensiones, todos ellos con una escala de respuesta tipo Likert: (0) Nunca, (1) Rara vez (2) Algunas veces, (3) Bastante a menudo, (4) siempre.

Palabras clave: Estrategias de gestión, Liderazgo transformacional, Liderazgo motivacional, Relaciones interpersonales, Liderazgo pedagógico.

ABSTRACT

Leadership in educational institutions is manifested as the ability to involve the educational community in a future project that responds to the key processes of the center and provides the incentive and the illusion necessary to work with common objectives. Transformational leadership articulates a vision for the organization, seeks to promote the development of its employees, their capabilities, motivations and values, and not just their performance; the transformative leadership considers the educator as a full and capable individual to develop, to increase his awareness of what is important; increase its maturity and motivation., It is in this perspective, that the research aims to determine the relationship between management strategies based on transformational leadership, and interpersonal relationships in teachers of the Professional School of Accounting, School of Accounting and Corporate finance, Inca University Garcilazo de la Vega, Lima region. The study is supported theoretically in the transformational leadership and motivational leadership of Abraham Maslow. It is descriptive, proactive, correlational, non-experimental design. The population is defined, it is restricted to the 16 teachers of the Professional School of Accounting. The questionnaire was designed as an instrument consisting of 45 items, sub-divided into 04 dimensions, all of them with a Likert-type response scale: (0) Never, (1) Rarely (2) Sometimes, (3) Enough to often, (4) always. Keywords: Management strategies, transformational leadership, motivational leadership, interpersonal relationships, pedagogical leadership.

INTRODUCCIÓN

Los diversos paradigmas y conceptos relacionados con las relaciones interpersonales se plantearon como finalidad, el desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual también debería ser uno de los objetivos primordiales de toda organización social educativa. Según Kinicki, (2003) la teoría de las relaciones interpersonales asumía que los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. Kinicki, (2003) afirmaba que las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan. Asume que las dificultades en participar y en relacionarse con el grupo ocasionan elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño, etc. Desde otra perspectiva, Robbins (1999) sostiene que, el comportamiento de los grupos humanos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. Que las normas de grupo sólo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros. Según Robbins (1994) afirma que, en un esfuerzo por identificar a los subordinados con los objetivos de la institución educativa, se ha intentado darles mayor participación en las decisiones. 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 situación planteada 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 que la institución educativa, 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.

El **problema** planteado en el presente trabajo es: ¿De qué manera las estrategias de gestión basadas en el liderazgo transformacional, y

motivacional, contribuyen a optimizar las relaciones interpersonales en los docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas; Universidad Inca Garcilaso de la Vega; región Lima?

El objeto de estudio fue considerado el proceso de gestión en relación con las relaciones interpersonales en el nivel superior. Y **el campo de acción** quedó establecido en diseño de estrategias de gestión basadas en el liderazgo transformacional y motivacional en los docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas; Universidad Inca Garcilaso de la Vega; región Lima

Para la ejecución de la investigación se cumplieron con un conjunto de actividades que fueron: revisión de documentos, construcción de instrumentos para el recojo de datos y procesamiento, revisión de los aspectos teóricos, monitoreo de los procesos metodológicos, etc. Los métodos empleados para el recojo de datos figuran la encuesta a los docentes, la revisión de documentos. La investigación es de tipo descriptivo, propositivo, correlacional, diseño no experimental.

Los métodos teóricos utilizados fueron el método inductivo-deductivo. El estudio se encuentra sustentado teóricamente en el liderazgo transformacional de Burns y Bass y de Kenneth Leithwood, y en el liderazgo motivacional de Abraham Maslow.

Los objetivos planteados son:

Objetivo general:

Diseñar estrategias de gestión basados en el liderazgo transformacional y motivacional sustentados en la teoría del liderazgo transformacional y en el liderazgo motivacional de Abraham Maslow para optimizar las relaciones interpersonales en los docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas; Universidad Inca Garcilaso de la Vega; región Lima

Objetivos específicos:

1.- Identificar las características de las relaciones interpersonales en la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Contabilidad y Finanzas

corporativas; Universidad Inca Garcilaso de la Vega a partir de las percepciones de los docentes.

2.- Analizar la opinión del personal docente sobre las características de liderazgo que poseen los directivos de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas; Universidad Inca Garcilaso de la Vega, de la ciudad de Lima.

3.- Proponer una estrategia de gestión transformacional y motivacional a fin de mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas; Universidad Inca Garcilaso de la Vega, de la ciudad de Lima.

La **hipótesis** que defender consiste en: Si se diseñan estrategias gestión basados en el liderazgo transformacional y motivacional sustentados en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, y en el liderazgo motivacional de Abraham Maslow entonces es posible optimizar las relaciones interpersonales en los docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas; Universidad Inca Garcilaso de la Vega, de la ciudad de Lima.

El presente informe está organizado en **tres capítulos**: En el primer capítulo se presenta el diagnóstico de la realidad provincial y se presentan las principales características del problema de investigación. Además, se presenta un resumen de la metodología utilizada en la investigación. En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados relacionados con el problema de investigación. En el tercer capítulo se presenta la propuesta, sus fundamentos, su modelo teórico y operativo. Finalmente presentamos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes.

EL AUTOR

INDICE

Dedicatoria.....	03
Agradecimiento.....	04
Resumen.....	05
Abstract.....	06
Introducción.....	07
Índice.....	10

CAPÍTULO I

1.1.- Descripción del entorno sociocultural y de las relaciones interpersonales en el nivel superior	12
1.1.1.- Breve descripción de los antecedentes históricos de la ciudad de Lima.....	12
1.1.2.- Situación socioeconómica de la ciudad de Lima.....	13
1.1.3.- Universidad Inca Garcilaso de la Vega.....	15
1.2. Surgimiento del problema.....	18
1.3.- Manifestaciones y características del objeto de estudio.....	24
1.4.- Metodología utilizada.....	29

CAPITULO II

Fundamentos teóricos para estudiar las estrategias de gestión y sus implicancias en las relaciones interpersonales

2.1.- Antecedentes bibliográficos.....	31
2.2.- Bases teóricas.....	33
2.2.1.- El liderazgo transformacional.....	33
2.2.1.1.- Concepciones del liderazgo transformacional.....	34
2.2.1.2.- Características del liderazgo transformacional.....	36
2.2.1.3.- Aplicaciones del liderazgo transformacional en las Relaciones interpersonales.....	38

2.2.1.4.- Aspectos conductuales del liderazgo transformacional	
Entre directivos y trabajadores.....	38
2.2.1.5.- Procesos conductuales interrelacionados en el	
Liderazgo transformacional.....	38
2.2.1.6.- Aspectos éticos del liderazgo transformacional.....	39
2.2.2.- Modelo de liderazgo transformacional de Kenneth Leithwood	40
2.2.3.- Teoría motivacional de Abraham Maslow.....	43
2.2.3.1.- Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	44
2.2.3.2.- Características del funcionamiento de la teoría de	
A. Maslow.....	46
2.2.3.3.- Mecanismos del liderazgo motivacional.....	47
2.3.- Bases conceptuales.....	49
2.3.1.- La gestión institucional.....	49
2.3.2.- Relaciones interpersonales.....	50
2.3.3.- Destrezas de las relaciones interpersonales.....	50
2.3.4.- Las relaciones interpersonales saludables.....	51
2.3.5.- Factores que determinan las relaciones interpersonales....	52

CAPITULO III

Resultados del trabajo de campo y diseño de la propuesta de la investigación.

3.1.- Resultados del trabajo de campo.....	54
3.2.- Diseño de la propuesta de la investigación.....	59
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	79

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL Y DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL NIVEL SUPERIOR.

En este primer capítulo se propone una descripción de la provincia de la ciudad de Lima; en sus aspectos históricos, climatológicos, socio-económicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo Lima](http://www.TurismoLima.com). También 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- Breve descripción de los antecedentes históricos de la ciudad de Lima.

Lima fue re-fundada por los españoles, el 18 de enero de 1535. Su nombre original fue "Ciudad de los Reyes", aunque desde inicios se le llamó Lima que era el nombre del Curacazgo sobre cuyas tierras se asentó la ciudad. La llegada de los españoles se produce 70 años después de la conquista Inca de este territorio. En el sitio escogido para la fundación de la capital del virreinato, estaba el asiento del Curaca del Rímac, llamado Taulichusco, y del gobernador quechua, Sinchi-Puma. Sobre la casa del primero se edificó la casa del Gobernador -luego Palacio de los Virreyes- y sobre la casa del segundo se ubicó la Catedral. Desde allí se controlaban las bocatomas de las acequias que regaban el valle. Bajo la actual Catedral estaba el adoratorio Puma-Inti, divinización del Puma, tótem del gobernador Inca. Y bajo el local de la actual Municipalidad existía también otro montículo. Sin embargo, al parecer el más importante del lugar se ubicaba por la actual Iglesia de Santa Ana a un kilómetro al este del Palacio de Taulichusco. Se le conocía como: la "Huaca Grande". Esta debió haber sido destruido por orden de las autoridades eclesiásticas españolas para acabar con las "divinidades andinas" y el material usado en la construcción de las nuevas viviendas. (Gunther 1996).

A comienzos del primer tercio del Siglo XVII Lima contaba ya con 25 manzanas y una población de más de 14,000 habitantes españoles. En la

segunda mitad del siglo XVII se inicia el apogeo del Virreinato Peruano, Lima cuenta entonces con una población de más de 25,000 habitantes entre españoles, criollos, naturales y esclavos negros.(Ortiz de Zevallos, 1983).Lima contaba en 1791 con 52,627 habitantes. (Ortiz de Zevallos, 1986; Bernales, 1976). En 1857 existían 94,195 habitantes y hasta 1880 se habían realizado pocas obras de importancia para la ciudad. Lima contaba en 1906 con 140,000 habitantes.

Hasta 1940 aproximadamente, la ciudad cuenta con 400,000 habitantes y si bien aumenta el ritmo de crecimiento, este es aún controlado y esta función a varios polos: el centro, los balnearios de Miraflores, Barranco, Chorrillos, San Miguel y Magdalena, y el Callao. A partir de la década del 40 se inicia un proceso de crecimiento acelerado de las ciudades de la costa, siendo el de Lima mucho mayor debido al centralismo. La falta de modernización del campo, produjo una migración masiva; proporcionando mano de obra mucho mayor en número de la que los recursos y la capacidad de esta incipiente industria podía acoger. Por otro lado, la insuficiente infraestructura de vivienda produjo: primero, la saturación de las viviendas del Centro Histórico, el cual fue definitivamente abandonado por sus propietarios y ocupantes tradicionales para trasladarse a las nuevas urbanizaciones; y segundo, la ocupación ilegal de nuevas tierras mediante invasiones generando otro tipo de crecimiento de carácter informal.

1.1.2.- Situación socioeconómica de la ciudad de Lima.

El área geográfica donde se asienta y desarrolla la ciudad de Lima está conformada por la intersección de tres conos de deyección que corresponden a los ríos Chillón, Rímac y Lurín. Estas forman una unidad geográfica que empieza por el norte, desde las Lomas de Ancón y se extiende hasta el sur en los cerros de San Bartolo. Por el este los valles se estrechan y se vuelven quebradas a manera de una barrera natural, cambiando las condiciones climáticas propias de la región costa a sierra. El medio geográfico está compuesto por playas, llanuras desérticas, lomas de poca altura y suave pendiente y cerros y quebradas cisandinas.

Este medio desértico y hostil, permitió su ocupación desde tempranas épocas, 2,000 años A.C, y el posterior desarrollo de grandes culturas. El clima tropical que le debiera corresponder por su posición geográfica es alterado por la Corriente de Humboldt o peruana, provocando la ausencia de lluvias, alto grado de humedad y temperaturas moderadas con un promedio que varía entre los 13 y 22°C. Por otro lado, la flora natural pre cerámica consistía en cañaverales, juncos, guarangos y sauces que crecían en las riberas de los ríos, lagunas, ciénagas y bosques. También tenemos el fenómeno de las lomas que gracias él la gran humedad y condensación producen vegetación arbustiva en los meses invernales (Rostworowsky, 1981).

Situación Social en Lima

Para poder describir la situación social limeña, tenemos que hablar necesariamente de un tema aparentemente poco reconocido públicamente, pero sí experimentado de forma vivencial en la población, y me refiero al racismo y la segregación racial. Este factor es importante para poder comprender la situación de la sociedad limeña y no sólo realizar una descripción de ella. Como parámetros de medición de la situación social limeña se utilizan normalmente el nivel económico, el nivel cultural y el nivel educativo Lima es la ciudad capital de la República del Perú. Se encuentra en la costa central del país a orillas del océano pacífico conformado por extensa y populosa área urbana conocida como lima metropolitana. En lima existen diferentes problemas sociales:

Problemática urbana: La magnitud del problema de los asentamientos informales se forman en barriadas de viviendas precarias. En la actualidad el crecimiento de la ciudad no se basa tanto en la inmigración desde el campo sino en el natural crecimiento de la población de las barriadas periférica a pesar de que poco a poco se va mejorando los índices de salubridad los niveles de desigualdad persisten.

Economía: La capital es el principal centro industrial y financiero del país. Lima tiene la mayor industria de exportación y es un centro regional para la industria de carga operativa, también concentra la mayor parte de

actividad económica ya sea como bancos, compañías aseguradoras, empresas, etc.

Educación: La capital peruana concentra mayores instituciones educativas tanto como inicial, primaria, secundaria y superior. De acuerdo al censo del 2007 el 93.44 % de los limeños de tres a más años de edad es alfabeto, en cuanto a nivel de educación alcanzado el 37.73% tienen educación secundaria mientras el 19.76% ha cursado la educación superior.

Parque y jardines: Existen grandes parques en la ciudad de Lima monumentos, estatuas, fuentes de agua, parque zoológico todos ellos embellecen la ciudad de Lima y atraen más turistas para el crecimiento de la economía.

Salud: En la salud la ciudad de Lima el 41.00% cuenta con algún tipo de seguro de salud y el 59% no cuenta con ello. Los más olvidados son los asentamientos humanos donde existe la pobreza el cual los conlleva a diferentes enfermedades.

1.1.3.- Universidad Inca Garcilaso de la Vega

Antecedentes históricos

La Universidad Inca Garcilaso de la Vega es una institución de educación universitaria, con 51 años de experiencia formando profesionales competitivos. La Universidad Inca Garcilaso de la Vega fue fundada el 21 de diciembre de 1964. Iniciando sus actividades académicas como Universidad Pedagógica a través de seis Facultades con Decreto Supremo N° 74 y 26-A de diciembre de 1964. Posteriormente amplía sus servicios educativos en otras áreas del conocimiento científico conformando un total de diez facultades, diecisiete Carreras Profesionales y una Escuela de Posgrado con quince secciones de Maestrías y siete Doctorados.

Promueve en sus carreras profesionales, la investigación, con el propósito de aportar conocimientos y alternativas de solución a los grandes problemas nacional y al proceso de inserción mundial. Asimismo, la Universidad Inca Garcilaso de la Vega otorga al estudiante los medios

para su desarrollo integral, privilegiando la autoestima, la creatividad, el trabajo en equipo, permitiendo alcanzar su realización personal y el óptimo manejo de los recursos.

La plana docente de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega está conformada por un staff de profesionales con alto grado académico, orientados a la investigación y docencia universitaria; asimismo, forman investigadores, transfieren el conocimiento y muestran los caminos para seguir adquiriéndoles; es decir que independientemente motiva a la búsqueda de información más reciente en todos los campos del saber cómo una forma de capacitación y actualización.

La Universidad Inca Garcilaso de la Vega es gobernada democráticamente de acuerdo a ley, por un régimen académico, jerárquico, con profundo y auténtico respeto a la autoridad; desarrolla fundamentalmente la tarea académica fructífera y creativa en libertad y respeto por el otro, a todos sus integrantes se les da la oportunidad de desarrollar al máximo su capacidad creativa, para lograr la excelencia académica.

Facultad de contabilidad y Finanzas corporativas.

Ubicación: Facultad de Ciencias Contables y ciencias corporativas; Universidad Inca Garcilaso de la Vega; Jirón Washington 1556. Cercado de Lima. Lima Metropolitana- Perú. Fecha de creación: Mediante Acta de Fundación del Consejo Nacional de la Universidad Peruana se aprobó la creación de la Facultad de Ciencias Contables y Finanzas Corporativas el 7 de julio de 1969. Hoy cumple 46 años de creación.

Plana docente.



**Docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Finanzas
Corporativas 2015.**

<u>Total de docentes</u>	<u>96</u>
Titulados	50
Grado de magister	30
Grado de Doctor	16

Misión

La Facultad de Ciencias Contables y Finanzas Corporativas, como unidad académica de la Universidad, tiene como misión formar profesionales Contadores con sólida base científica, tecnológica y humana, con capacidad de Gerenciar y liderar con eficiencia y calidad las actividades empresariales pertinentes de su entorno, en un contexto globalizado. El perfil constituye un cuerpo organizado de decisiones de competencias del egresado de la carrera de Ciencias Contables y Finanzas Corporativas, apunta a una formación integral profundamente humana, que asegura los aspectos personales (Bio-psico-afectivo y valorativo), intelectuales, operativos y los de relación con los demás.

Visión

La visión de la Facultad es formar Contadores con una preparación sólida como profesional del futuro y visionario del mundo globalizado que, a partir del manejo financiero, aplica las tecnologías punta vinculadas al desarrollo empresarial y además se sustenta en valores de cooperación, iniciativa, honestidad, puntualidad y responsabilidad. Ser una institución referente de servicios universitarios, con el compromiso de una gestión orientada a la calidad y cooperación social como motor del desarrollo sostenible que contribuya al respeto de los grandes equilibrios de la naturaleza y la vida.

1.2.- Surgimiento del problema

La teoría de las relaciones humanas 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. (Kinicki, 2003). De otro lado, Elton Mayo (1945), demostró la importancia del aspecto psicológico, el de la comunicación y de los grupos informales dentro de la empresa. Esta experiencia sistemáticamente se llevó al contexto educativo a fin de entender del porqué los actores sociales se comportan en la forma en que lo hacen y cómo deberían ser sus interrelaciones con los directivos.

Los diversos paradigmas y conceptos relacionados con las relaciones interpersonales se plantearon como finalidad el desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual también debería ser uno de los objetivos primordiales de toda organización social educativa. Se consideraba que el olvido de esta finalidad y la manipulación de las personas por los superiores, podrían dar resultados negativos, tanto en el orden humano como en el de la productividad. Sin embargo, estos conceptos, en las instituciones educativas aún no han sido entendidas en toda su esencia hasta entrar al nuevo milenio por el cual se viene promocionando las relaciones interpersonales para cualquier gestión y en cualquier ámbito educacional, donde se trabaja con sujetos sensibles como son los estudiantes y sujetos profesionales como son los docentes y administrativos. Kinicki, (2003) respecto al movimiento de las relaciones humanas comenta que son esenciales los escritos de Elton Mayo y el de Mary Parker Follet. Mayo, australiano por nacimiento fue quien encabezó las investigaciones de Harvard en Hawthorne, en el cual recomendó a los administradores atender las necesidades emocionales de los empleados en su obra clásica de 1933. Follet fue por su lado una verdadera pionera, no sólo como consultora administrativa en el mundo industrial del decenio de 1920, dominado por los hombres, sino también como autora que vio en los empleados una combinación compleja de actitudes, creencias y necesidades.

Con la teoría de las relaciones interpersonales se tiene que surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, el hombre social, consideraba que: Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. Que el comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales. Que las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan. Que las dificultades en participar y en relacionarse con el grupo ocasionan elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño, etc. Que el comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. Que las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros.

En esta perspectiva, los problemas de las relaciones interpersonales en las instituciones educativas latinoamericanas se estudian en todos los niveles jerárquicos, tan solo con diferencia de intensidad, tiempo y protagonistas. Con estos nuevos enfoques algunos estudios identifican los problemas crónicos de las instituciones educativas, ante los cuales a su solución se han aplicado varios estilos de dirección y se ha utilizado tanto la motivación positiva como la negativa. Según Robbins, (1999) dice que, en un esfuerzo por identificar a los subordinados con los objetivos de la institución educativa, se ha intentado darles mayor participación en las decisiones. La necesidad de establecer relaciones con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, pues el hombre es un ser eminentemente social. 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.

En la actualidad a dos décadas del siglo XXI, la teoría que más se conoce y se practica vastamente y que a menudo tan mal se practica,

son las relaciones interpersonales, especialmente en el ámbito de las instituciones educativas. La teoría de las relaciones interpersonales también denominada escuela humanística de la administración, surgió en la década de los treinta, en los Estados Unidos debido a 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. (Chiavenato, 1992)

Entre los primeros enfoques teóricos que se inician en los principios del siglo XX en el campo de las relaciones interpersonales y el comportamiento organizacional, se tiene al sociólogo alemán Max Weber, que fue uno de los primeros en visualizar la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural. Weber describió un tipo ideal de organización a la que llamó burocracia. La burocracia era un sistema caracterizado por la división de trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos bien detallados y relaciones impersonales. Por otra parte, Taylor (1936) empieza a desarrollar su interés por la gerencia al nivel del taller o primera línea (o lo que hoy en día describiríamos como el puesto de un supervisor); Fayol (1938) se ocupaba de las funciones principales de la organización, y el Sociólogo Alemán Max Weber desarrollaba una teoría de las estructuras describiendo la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad.

Entre las definiciones más importantes tenemos a Stephen Robbins (2004) que define el comportamiento organizacional como el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

K. Davis y J. Newstrom (2002) definen el Comportamiento Organizacional como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio

de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones. Andrew Dubrin (2004) por otra parte, asume que es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización. De otro lado Don Hellriegel y John Slocum (2009) definen el comportamiento organizacional como el estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización. Barón y Greenberg (1990) por su parte definen el comportamiento organizacional como el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo.

Desde la perspectiva del campo educacional, Gairín Sallan (1999) señala que las instituciones educativas pueden considerarse organizaciones sociales, puesto que, como lo están conformadas por un grupo de personas que ejercen determinadas funciones ordenadas por fines, objetivos y propósitos, dirigidos hacia la búsqueda de la eficiencia y la racionalidad. Gairín Sallan (1999) manifiesta que, al hablar de las organizaciones como sistemas sociales, incluidas las instituciones educativas, la cultura organizacional adquiere cada vez mayor relevancia, como, lo señala Toro Álvarez (2001), toda organización es texto y red de significaciones, lugar de expresión y circulación de sentidos. A su vez, Fleck y Prats, (2009) manifiestan que en la escuela se dan numerosas interacciones personales, unas con los adultos y profesorado y otras entre el propio alumnado. Afirman que las relaciones entre profesorado y alumnado son especialmente relevantes; el profesorado sin saberlo transmite una serie de valores en sus interacciones cotidianas al alumnado, una serie de estrategias para la resolución de conflictos que en muchos casos son posteriormente repetidas.

Sánchez de Fernández (2001) agrega 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. De Luca (1998) igualmente señala, que los docentes tienen enormes dificultades para regular los conflictos entre los alumnos y, Covarrubias (2000) agrega que entre las preocupaciones del maestro se encuentra: la falta de respeto y de disciplina, el maltrato entre alumnos y el aislamiento. Por su 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.

Desde otra perspectiva, García Requena (1997), indica que las relaciones interpersonales se plantean en términos de las distintas posturas que adoptan las personas con respecto a otras próximas y agrega que éstas se refieren, a las actitudes y a la red de interacciones que mantienen los agentes personales. Manifiesta que las relaciones interpersonales se pueden presentar en actitudes positivas como: cooperación, acogida, autonomía, participación, satisfacción; pero también se puede observar actitudes de reserva, competitividad, absentismo, intolerancia y frustración, que producen una corriente interna, explícita o no, de deseos, aspiraciones e intereses corporativos y personales. De ello se entiende que, debido a que las personas son el eje central de las relaciones, los comportamientos que éstas adopten en situaciones particulares de interacción pueden, en algunos casos, obstaculizar las relaciones interpersonales y en otros, favorecerlas. En todo caso, si las relaciones se establecen sobre la base de actitudes positivas, como la cooperación, la acogida, la participación y la autonomía entre otras y sobre la base del diálogo, de la valoración positiva de los demás y de sí mismo, así como de la confianza, el clima del aula será positivo y gratificante; pero, si las relaciones en el aula están sentadas sobre la base de actitudes negativas, como la competitividad, la intolerancia y la frustración, el individualismo,

la falta de tacto, las reacciones airadas y sin control, el aplazamiento de decisiones y la dificultad para asumir los propios errores, entonces el clima del aula será negativo.

El entramado de relaciones que se presentan en el centro educativo y en particular en el aula, resulta complejo e imprevisible, por lo cual es necesario seleccionar algunas categorías conceptualmente opuestas, que pueden situarse a lo largo de un continuo dicotómico, para caracterizar las actuaciones relacionales de los docentes y alumnos. En este sentido menciona las siguientes: cooperación-competitividad, empatía-rechazo, autonomía-dependencia, actividad-pasividad, igualdad-desigualdad. Además, enfatiza el mismo autor que el análisis conjunto de estas relaciones, constituye una fase previa para la identificación del clima social que se configura en el aula. (Medina Rivilla, 2003).

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. 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. En relación con ello, Voli (2004) refiere que: La labor de enseñanza y el modelo de persona que el profesor proporciona a sus alumnos, contribuye a la formación de la personalidad de los que serán, a su vez, los protagonistas del futuro.

Otro tipo de relaciones que se establecen en el aula son aquellas en las cuales participan los alumnos, es decir, la relación alumno-alumno. Como afirma Magaña y Miranda, (2003), en la etapa de adolescente el joven necesita conformar su identidad a partir de un proceso de individualización, es él y solo él, tratando de ser inconfundible con otras personas, buscando encontrar en sí mismo características individuales que lo hagan diferente a los demás. 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.

Según Bonhome (2002), 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. Manifiesta que 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.

De otra parte, 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. A su vez, Medina Gallego (2002) señala, que cuando la maestra violenta al alumno, física o verbalmente, no tiene autoridad para reclamarle respeto. Las relaciones de tipo vertical que se establecen entre los estamentos sociales de la escuela, limitan las posibilidades de convivencia armónica; lo cual podría indicar que la mayoría de los docentes requieren actualización para el manejo de las habilidades sociales, que les permitan gestionar asertivamente las relaciones interpersonales en el aula, de modo que puedan responder adecuadamente a los requerimientos sociales planteados en las actuales reformas curriculares.

1.3.- Manifestaciones y características del objeto de estudio.

En el sistema educativo nacional, la gestión educativa en el siglo XXI, se ha visto perturbada por un conjunto de problemas internos y

externos que requieren cambios significativos, obligando a las Instituciones Educativas de todos los niveles a realizar grandes esfuerzos para lograr mejorar el logro de la calidad total: dando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

La gestión en las instituciones educativas, y en particular en las universidades empiezan a identificar que las relaciones interpersonales no están bien direccionadas, encuentran que los maestros están totalmente distanciados de la plana directiva y jerárquica, que, si bien mantienen una cordial amistad personal, profesionalmente cada cual trabaja por su lado y como quiere. Los cambios si bien se han dado con cierta regularidad, aún no se digiere la idea de trabajar solidaria y cooperativamente, las relaciones interpersonales no son las adecuadas; es decir, no existe un clima organizacional pertinente. Las concepciones tradicionales de gestión en la administración de las universidades, sobre todo en las públicas, subsisten, como lo es la visión autoritaria o verticalista de gerenciar, en la cual por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes, percibiéndose una segmentación o fragmentación entre las funciones institucionales.

En las Instituciones Educativas públicas del Perú, según Federico Valcárcel (UNMSM, 2011) se puede evidenciar que las relaciones interpersonales no son exitosas, no son armoniosas ni eficientes, existe deficiencia en la toma de decisiones institucionales, desconocimiento de estrategias para unir al personal docente hacia un fin 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.

En el nuevo milenio lo que se ha convertido en un reto para la nueva dirección institucional es el de buscar y apoderarse de nuevos

paradigmas y modelos de liderazgo capaces de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales tomando en cuenta las estrategias de trabajo en equipo para solucionar un problema. Ello permitirá unir a los docentes hacia la mira de un propósito significativo, que a pesar de sus diferencias que los separan, puedan mantener a las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos y luchas de poder, creando más bien un clima organizacional adecuado.

Lombardi y Polack (PUCP-2011), afirman que en las instituciones educativas del Perú la mayoría de los agentes educativos que cohabitan en las mismas no logran descifrar con claridad cuáles son los objetivos institucionales comunes por alcanzar, es decir, los gestores, los funcionarios, la plana docente y la plana administrativa no se ven como parte de la organización educativa con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario, se ven a sí mismo y al ambiente institucional como un espacio de trabajo con intereses y objetivos específicos que se limitan a ser cumplidos basados en normas y reglamentos institucionales, siendo la individualización y la fragmentación de los estilos de trabajo la formas más usuales que marcan el comportamiento institucional. Además, existe una percepción social que son muchos los docentes y administrativos aun que se resisten al cambio, al cumplimiento de las normas y de los principios que rigen la institución.

En los estudios de Mendoza, R. (2009) titulada “El conflicto organizacional y su influencia en el desarrollo de una óptima Gestión Institucional, Lima”, llega a la conclusión que la presencia del conflicto dentro de una institución merma las capacidades de desarrollo y altera las relaciones interpersonales haciendo que se queden trucas los objetivos y las metas planificadas. Los cambios en la gestión institucional imponen que los gestores sean los gerentes y líderes a la vez de la institución; que la forma de trabajo institucional debe tener bases colaborativas entre los agentes educativos, que las relaciones interpersonales entre sus miembros deben ser positiva y coherente con el servicio educativo que presta a la comunidad. 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, no hay posibilidad de convergencias ni desarrollo institucional participativo.

La gestión en las universidades, empiezan a identificar que las relaciones interpersonales no están bien direccionadas, encuentran que los maestros están totalmente distanciados de la plana directiva y jerárquica, que, si bien mantienen una cordial amistad personal, profesionalmente cada cual trabaja por su lado y como quiere. Los cambios si bien se han dado con cierta regularidad, aún no se digiere la idea de trabajar solidaria y cooperativamente, las relaciones interpersonales no son las adecuadas; es decir, no existe un clima organizacional pertinente. En las Instituciones de formación superior en el Perú, según Federico Valcárcel (UNMSM, 2012) se puede evidenciar que las relaciones interpersonales no son exitosas, no son armoniosas ni eficientes, existe deficiencia en la toma de decisiones institucionales, desconocimiento de estrategias para unir al personal docente hacia un fin 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.

Frente a esta situación, el sentir de los peruanos es forjar situaciones favorables de convivencia en las Institución Educativas que todo el sistema educativo universitario requiere. Por lo tanto, es, también, natural preguntarse: ¿A quién conviene que en las Instituciones Educativas no exista un buen ambiente para una convivencia positiva? En las actuales condiciones socio-económicas de los docentes de las Universidades del país ¿Es posible las buenas relaciones interpersonales? ¿Las Instituciones Educativas públicas podrán ser un campo ideal para desarrollar las relaciones interpersonales?

En el nuevo milenio lo que se ha convertido en un reto para la nueva dirección institucional es el de buscar y apoderarse de nuevos paradigmas y modelos de liderazgo capaces de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales tomando en cuenta las estrategias de trabajo en equipo para solucionar un problema. Ello permitirá unir a los docentes hacia la mira de un propósito significativo, que a pesar de sus diferencias que los separan, puedan mantener a las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos y luchas de poder, creando más bien un clima organizacional adecuado.

En las instituciones educativas de las diferentes jurisdicciones del Ministerio de Educación, la situación es muy problemática respecto a las relaciones interpersonales a nivel de la comunidad universitaria, las mismas que se caracterizan por ser poco trascendentes, pues más se reúnen sólo para compartir experiencias familiares o sociales, menos las que atañen a sus instituciones educativas. Según Carmen Mires (2012) en los centros de formación universitaria la gestión institucional se caracteriza por ser poco participativa o extensiva a otros actores sociales de la institución, predomina el concepto de que sólo el decano o directores de escuelas son los únicos que deben manejar a la institución educativa; el liderazgo está ausente, es decir en sí la plana docente está divorciada del personal administrativo y jerárquico. 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.

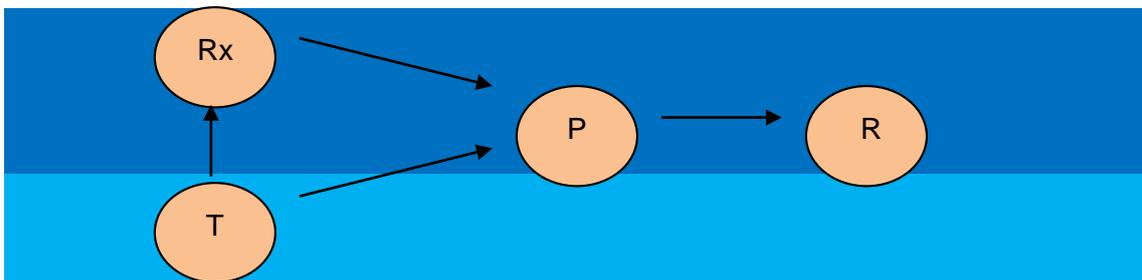
En lo que respecta a la problemática en la Escuela Profesional de Contabilidad, de la Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega de la región Lima; las relaciones interpersonales que desarrollan los docentes en el ámbito interno no son adecuadas; existiendo una falta de identidad con su institución, no trabajan en equipo, existe una indiferencia por los problemas que suceden en su institución, no colaboran entre sí, la

marcha institucional está centralizada en la gestión del Decano y de los Directores de Escuela.

1.4.- Metodología utilizada

Diseño de la investigación

La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Básica, de Tipo Propositiva. De acuerdo a la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal.



Leyenda:

Rx: Relaciones interpersonales

T: Estudios o modelos teóricos.

P: Diseño de estrategia metodológica de gestión participativa

R: Realidad transformada

Población

En el contexto de la investigación, la población estuvo conformada por el personal directivo, jerárquico, docentes y personal administrativo de la Facultad de Contabilidad y Finanzas Corporativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega de la región Lima. **N=67**

Muestra.

La muestra de Estudio, está constituida por la totalidad de docentes (39) de la Escuela Profesional de Contabilidad. **n=39**

Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La recolección de datos, en función de los indicadores de las variables de estudio, se llevará a cabo a través de las siguientes técnicas e instrumentos: Encuestas, Ficha de observación, Entrevistas.

Técnica de gabinete: Se utilizará los siguientes instrumentos:

Esta técnica hace posible aplicar instrumentos para la recolección de Información para dar solidez científica a la investigación, utilizando para el Fichaje.

Fichas Textuales:

Es la transcripción entre comillas y al pie de la letra, del párrafo de un libro que el investigador considera importante para su trabajo de investigación.

Fichas Bibliografías:

Es la que contiene los datos suficientes para la rápida identificación de los libros consultados.

Fichas de Resumen:

Es la que el investigador usa para sintetizar una parte de un libro o su totalidad.

Técnica de Campo:

Se utilizará documentos debidamente estructurados que servirán para recoger información pertinente y coherente en la solución de las variables.

Análisis estadístico de los datos.

Para el procesamiento de los datos se utilizará un Plan de análisis estadístico descriptivo, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y SUS IMPLICANCIAS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera los antecedentes bibliográficos, los aportes teóricos relacionados con las estrategias de gestión como el liderazgo transformacional de Burns y Bass, y el liderazgo motivacional de Abraham Maslow.

2.1. -Antecedentes bibliográficos.

Gascó Gascó, José Luis (2004), Universidad de Alicante España, en su tesis doctoral titulada: “Los Recursos Humanos en la empresa: un enfoque directivo e integrado. Una aproximación a la realidad de la provincia de Alicante”. Orientó su estudio en la necesidad de utilizar el recurso humano en términos de innovación y flexibilidad para que favorezcan la adaptabilidad eficaz y rápida de la institución educativa a los distintos cambios que se están produciendo. Tomando en cuenta la metodología utilizada a través de la tabulación de variables y análisis de correspondencias múltiples como herramienta de representación, resaltó que los cambios son inevitables y condicionan la función del personal, por lo que requiere de una planificación estratégica que permita que su recurso humano reaccione ante las circunstancias que se presenten en el futuro, así como también encaminar a los docentes a proyectos que orienten su integración, suponiendo una sinergia entre lo social y lo económico, es decir, un entendimiento entre la institución educativa y los docentes. Ésta investigación se relaciona con el tema de estudio puesto que toma en cuenta la importancia del recurso humano para la optimización de los objetivos de las relaciones interpersonales y organizacionales de acuerdo a los cambios a los que debe adaptarse en el día a día.

Arias Galicia, Fernando (2.001), Profesor investigador de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Administración, UNAM, en su Tesis titulada: “El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento”. El autor asume la necesidad de incorporar en la gestión institucional elementos que pueden propiciar las organizaciones para aumentar el compromiso y la intención de permanencia de los trabajadores en la organización. De acuerdo con la estructura metodológica del estudio, el mismo se desarrolló a través de un modelo con base en ecuaciones estructurales, aplicando el instrumento del cuestionario para la recolección de los datos donde se basó en los temas de compromiso personal hacia la organización, intención de permanencia, clima organizacional, apoyo percibido de la organización y socialización, obteniendo como resultado que el factor más importante para el logro de los objetivos es el apoyo necesario que la organización pueda ofrecer a los empleados, no solo como factor importante para la organización escolar, sino que también sean consideradas como personas.

Yáñez Gallardo, Rodrigo. Tesis titulada: “Los componentes de la confiabilidad en las relaciones interpersonales entre profesores universitarios”. Tesis para optar el título en el Departamento de Psicología, Facultad de Ciencias sociales, Universidad de Concepción. Casilla 160-C, Concepción (8ª Región), Chile: 2006. En un colectivo social, se tiene a compañeros de trabajo confiables, los que pueden tener diferentes respuestas. El objetivo de este estudio fue obtener un consenso en cuatro paneles de expertos sobre cuáles son las conductas y actitudes que favorecen la percepción de confiabilidad entre profesores y contrastarlo con un modelo de 5 dimensiones de la confiabilidad. Los resultados muestran que el modelo propuesto es un marco parcialmente adecuado para comprender la confiabilidad. Se nombraron más conductas y actitudes de benevolencia, sin embargo, lo que sería más importante para desarrollar la confiabilidad corresponde a la dimensión integridad. Se discute sobre cómo los profesores cultivan la confiabilidad en el trabajo.

Valderrama, Horacio. (2008), en su tesis de pre grado, titulada: “Acciones participativas para el fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales de los Docentes”. Manifiesta como finalidad, la aplicación de un plan de acción participativo para fortalecer las relaciones interpersonales de los directivos y docentes de la Escuela Básica “Estado Apure” Municipio Santos Marquina Tabay Estado Mérida (Venezuela). El trabajo plantea cinco etapas: diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y sistematización. La investigación se enmarcó bajo el método de acción participante, para la recolección de datos aplicó el instrumento de entrevista dirigida a los docentes y directivos, además utilizó dos guías de observación, una para verificar conductas y la otra para verificar actitudes, de las cuales realizó el análisis cualitativo de los instrumentos. Del estudio realizado encontró deficiencias en la comunicación y no aplicación de buenas relaciones interpersonales, por consiguiente, desarrolló actividades para fortalecer éstos vínculos, logrando un cambio favorable en las actitudes y comunicación efectiva entre los directores y docentes. Sobre lo expuesto en la investigación antes señalada se corresponde con éste estudio ya que se enfoca en la importancia de la comunicación y las relaciones interpersonales entre un grupo de individuos, el cual persigue fomentar vínculos amistosos y cambios satisfactorios en sus actitudes y por consiguiente mejorar el ambiente de trabajo.

Araya Ramírez, Leticia (2007), en su obra titulada: “Escuela de las relaciones Humanas”; Santiago de Chile; manifiesta que el ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad. He aquí otros: los niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura y estructura organizacional, las relaciones entre empleados y gerentes. En conclusión, el tema de la productividad y de la satisfacción del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio”.

2.2.- Bases teóricas.

2.2.1.- El liderazgo transformacional.

En los procesos de organización y participación es preciso reconocer el papel fundamental que juega la existencia de líderes, o sea, de personas que sobresalen por su espíritu de colaboración, su sentido de pertenencia y sobre todo porque estimulan e incentivan a los miembros de su empresa, organizaciones o instituciones a actuar, a decidir, a participar, en forma dinámica, así, ejerce influencia en los grupos, que perciben las necesidades, que visualizan los conflictos, además que tienen capacidad de dirección y control, a quienes todos siguen, considerándose líderes, en voceros de los grupos, en catalizadores de sus energías y en promotores de su desarrollo.

Desde esa visión, la tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial y trasladado al ámbito educativo. De ese modo, esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso, es decir, el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización institucional y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los actores involucrados, pues no solamente gestiona las estructuras, sino, que influye en la cultura. El liderazgo transformacional 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.

2.2.1.1.- Concepciones del liderazgo transformacional

La idea central en esta concepción, es el rol que ha de desempeñar el director al momento de promover y cultivar una visión institucional que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas del centro educativo. Para describir este tipo de liderazgo se cuenta con dos grandes conceptualizaciones. Por un lado, Burns (1978) o Bass (2000), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como

un estadio superior del “transaccional”; desde el ámbito educativo, y por otro, Leithwood (2005:63), la presenta como una superación del liderazgo “instructivo”.

El liderazgo transformacional surge con Burns (1978), pero es Bass (2000), quien recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado Liderazgo Transformacional. Al respecto, Bryman (2005:236), dice que el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. Leithwood (2005:102), estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”, dice que esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela. Según Leithwood (2005:103) en este tipo de liderazgo se precisan estrategias de compromiso, trascendiendo la limitación de la actuación únicamente a nivel de aula, para hacer frente a cambios estructurales y organizativos de toda la institución educativa.

Por otro lado, Álvarez (2005:99), manifiesta que el liderazgo en las escuelas se debería manifestar como la capacidad para involucrar a la comunidad educativa en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves del centro y proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes. En relación a lo anteriormente expuesto, el liderazgo transformacional del gerente educativo ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos aceptación y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la institución. Además, debe ayudar a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, y no sólo gestionar las estructuras, sino influir en la cultura de la organización y orientarse hacia las personas más que hacia la organización; y así transformar los sentimientos, actitudes y creencias de los demás.

Según Koontz y Wehrich (2005:58), los líderes transformacionales son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional, esto implica, que el líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino, en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. Para la investigadora, el liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, pero el liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño, donde se deduce, que el liderazgo transformador pretende un líder considerando al educador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementar su madurez y motivación tratando de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Por su parte, Huertas (2005:123), relaciona la modalidad transformacional como el movimiento de las organizaciones educativas que aprenden, en donde el gerente educativo coherente con el movimiento de eficacia escolar, aplica la supervisión pedagógica como una estrategia de control de las prácticas docentes. Dice que todo ello hace requerir un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores).

2.2.1.2.- Características del Liderazgo Transformacional.

La influencia idealizada es una característica que refuerza en los líderes la admiración, respeto y la confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder (Bass y otros 2003: 208). Otra característica lo constituye la inspiración motivacional, en el cual, 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). Ambas características como lo son

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.

La tercera característica del liderazgo transformacional es la estimulación intelectual 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). Para tal resultado los subordinados (seguidores) piensan críticamente y el líder fomenta respuestas creativas frente a las contingencias laborales que tienen en la institución a diario. En 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. Además, el líder plantea nuevos retos y fomentan romper con los esquemas anteriores de enfocar el problema (Walumbwa y Lawler 2003: 1086).

La cuarta característica del liderazgo transformacional es la consideración individualizada, en la cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría. 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). La consideración individualizada se desarrolla cuando los líderes transformacionales atienden al desarrollo de los seguidores, le dan soporte y asesoría a cada uno de ellos.

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 (Avolio y otros 2004: 954). La idea anterior permite dilucidar cómo se relacionan entre sí las variables

en un mejor funcionamiento cuando se aplican en contextos organizacionales.

2.2.1.3.- Aplicaciones del Liderazgo Transformacional en las relaciones interpersonales.

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 empresas. Complementando la idea anterior, resaltamos 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.

2.2.1.4.- Aspectos conductuales del Liderazgo Transformacional entre directivos y trabajadores

Identificamos cómo el liderazgo transformacional desarrolla un conocimiento tácito (Chu Wei 1998: 111) en las organizaciones de diversos rubros económicos para analizar sus manifestaciones en las labores cotidianas. Explicitamos la relación entre liderazgo transformacional y relaciones interpersonales basándonos en los estudios de John Barbuto y Mark Burbach (2006: 57) quienes han encontrado una correlación fuerte de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional. Asumen que los líderes poseedores de inteligencia emocional 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.

2.2.1.5.- Procesos conductuales interrelacionados en el liderazgo transformacional.

a.-El primero de los procesos es el proceso afectivo: 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 autoeficacia de cada seguidor y sus objetivos sean los mismos del líder en beneficio de la institución donde se encuentren.

b.-El segundo proceso, es el proceso cognitivo: El cual identifica la característica importante del líder como 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.

Además, especificamos las combinaciones en los cuales los procesos afectivos y cognitivos influyen en la motivación del seguidor (trabajador, colaborador). Esta acción tiene tres componentes: la dirección de acción por la cual el trabajador sabe hacer en base a los objetivos a alcanzar; la intensidad del esfuerzo es asumida al cumplimiento de sus objetivos lo cual le traerá mejores beneficios personales y profesionales; y la persistencia del esfuerzo enfatizando sus intereses individuales correlacionados con el de la institución en la cual se desempeña. Tanto el proceso afectivo como el proceso cognitivo permite afianzar un trabajo adecuado de los docentes (trabajadores) y mantener relaciones estables con su director.

2.2.1.6.- Aspectos éticos del liderazgo transformacional

Mc Gregor Burns, citado por Echaniz, piensa que la ética es la forma de construir una relación transformadora a favor de ambos, tanto, líder como seguidor. Considera que el liderazgo se transforma en moral elevando la aspiración ética de seguidor y líder teniendo en ambos un efecto transformador (Echaniz 2001:6). Sin embargo, Bernard Bass no considera que el líder deba ser ético transformativo tomando como ejemplos al emperador romano Calígula o al dictador Mussolini, es decir sólo dirigen los procesos de cambio sin importarles la condición moral de sus seguidores o las libertades individuales que deben respetar.

Asumiendo una posición estoica, el líder transformacional tiene valores morales basados en la ética personal desarrollando integridad en sus acciones y otorgando confianza personal a sus seguidores. Nosotros tenemos la expectativa que el líder transformacional posea una conducta moral sólida para legitimar su liderazgo. El defecto del liderazgo transformacional es evitar una posición clara del líder por considerar relaciones de beneficio que no siempre tienen integridad para dicho fin o cometido. Es más, el líder transformador puede desarrollar la manipulación en sus seguidores a fin de persuadir a sus colaboradores que hagan lo que él o ella desean a favor de los intereses individuales (del líder transformacional).

El comentario de James McGregor Burns, citado en el párrafo anterior, no hace explícito el cómo se incrementa en forma artificial las necesidades y tampoco especifica cuáles son dichas necesidades “bajas” aprovechadas por el líder. Sin embargo, consideramos que es evidenciable determinar el cuándo ocurre la intervención del líder transformacional de manera transformativa o manipulativa en sus colaboradores.

2.2.2.- Modelo del liderazgo transformacional de Kenneth Leithwood

En la formulación de Leithwood (2005), el liderazgo transformacional tiene como metas fundamentales:

- a)** Identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas,
- b)** Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos,
- c)** Creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras, con el fin de organizar una organización con bases firmes de la administración, pero con enfoque innovador en las responsabilidades gerenciales del director, partiendo así de un liderazgo transformacional.

El modelo de K. Leithwood (2005:102), comprende aspectos relevantes del liderazgo transformacional que a continuación se explican:

1.- Construir una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en este aspecto, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

2.- Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.

3. Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional

4. Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.

5. Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.

6. Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.

7. Construir una cultura escolar productiva. Contribuir con centro para configurar una cultura promovedora del aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

8. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

K. Leithwood (2005:103) manifiesta que cada uno de estos aspectos, deben ser entendidos como funciones y no como roles, estando asociados con prácticas específicas. Dice que están relacionadas de esta forma: Ciertamente, la mayoría de las prácticas manifiestas de los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias. Se trata, en suma, como ven muchos profesores, en una cierta dialéctica, gestionar establemente y bien los aspectos necesarios y positivos del funcionamiento del centro (como se ha destacado desde la “eficacia escolar”), y al tiempo, se tiende a movilizar al personal para transformar lo existente hacia un futuro deseable. Una acción directiva orientada a la mejora se juega, en efecto, entre resolver las tareas más apremiantes de gestión y reaccionar a los numerosos requerimientos administrativos (paradójicamente, incrementados, de modo más complejo, en los últimos tiempos), induciendo un sentido proactivo a la acción colectiva.

Desde esa perspectiva, el liderazgo transformacional de K. Leithwood según Sheppard (2006: 85), es el más adecuado para el nuevo contexto de cambio de las organizaciones educativas, donde las perspectivas transformadoras del liderazgo, como se ha descrito, en lugar de limitarse a hacer transacciones en un contexto cultural dado, pretenden más proactivamente incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales.

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 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.

Percibimos 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 Mac Gregor 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.

La posición de Bass utiliza las potencialidades de las personas quienes fueron las fuerzas operacionales de toda institución y si aquellos se percibían como miembros de dicha institución hicieron todo lo que exista en sus posibilidades, de acuerdo con sus motivaciones, para el beneficio institucional aún en contra de su propia seguridad personal. Burns, citado por Gary Yukl (1989: 260), consideró que el liderazgo transformacional se vincula con los valores morales en forma positiva y con las necesidades de los seguidores. Para Bass, citado por Yukl (1989:260), el líder motiva al seguidor e incrementa su sentido de obligación, pero no se preocupa por los beneficios a favor de los seguidores.

2.2.3.- Teoría motivacional de Abraham Maslow.

Maslow publicó en 1954 el resultado de sus investigaciones. Su teoría de la Pirámide se basa en una jerarquía de las necesidades que las personas necesitamos cubrir. La Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” (1943), que posteriormente amplió. Su teoría formula una jerarquía de necesidades humanas y define que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los

seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Según la teoría de Maslow los motivos deben tener un orden de prioridades, colocándolas desde las más bajas hasta las más altas. De hecho, las coloca en una pirámide para representar las etapas que corresponden a lo fundamental que cada motivo tiene para la supervivencia y al momento en que aparece de la evolución de la especie y en el desarrollo de cada individuo. Maslow indica que hay que satisfacer necesidades más básicas para que se presenten los motivos superiores. El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo con una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo.

En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Es decir, las necesidades de déficit se encuentran en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, cuáles serían las necesidades de auto-actualización y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer. Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático, sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su

meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza.

2.2.3.1.- La jerarquía de las necesidades de Maslow:

Necesidades fisiológicas: Necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc.; estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

Necesidades de seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc. Llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo. Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía

Necesidades de reconocimiento o estima: A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, estatus, prestigio, poder, etc. también conocidas como las necesidades

del ego o de la autoestima y, por tanto relacionadas con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, auto-aprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Necesidades de auto-superación o de autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto-superadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol. Relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento. También conocidas como de autorrealización o auto-actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Necesidades sociales: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones. Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales.

Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad

con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

2.2.3.2.- Características del funcionamiento de la teoría de Maslow:

1.-Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

2.-Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

3.-A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.

4.-Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominaran sobre las superiores.

5.-Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

2.2.3.3.-Mecanismos del liderazgo motivacional.

Existen tres maneras de transmitir de manera efectiva, nuestra motivación a aquellos que nos acompañan en nuestro proyecto empresarial.

a.- Brindar información.

El suministro adecuado y oportuno de información es fundamental para que quienes trabajan con nosotros se sientan cada vez más involucrados en el proceso y sientan que forman parte activa dentro del proyecto empresarial.

b.- Las explicaciones adecuadas.

Muchos líderes consideran que tan sólo basta con impartir una orden o una instrucción, sin embargo, brindar las explicaciones correspondientes

en las cuales se expongan las razones, las causas y las probables consecuencias de la realización de la acción es fundamental para que quienes nos apoyan sepan exactamente por qué están haciendo lo que hacen y así también se sentirán mucho más involucrados en el proceso.

c.- Compartir apreciaciones y experiencias.

El silencio es el peor enemigo de todas las relaciones humanas y por supuesto no es la excepción en el liderazgo motivacional, expresar clara, oportuna y asertivamente las diferentes apreciaciones que tienes respecto a tus colaboradores y el desempeño que cada uno de ellos tienen en sus funciones es una grata experiencia que nutre positivamente los procesos de retroalimentación.

Compartir experiencias te ayudará a crear vínculos mucho más fuertes y mucho más adheridos a la naturaleza humana que cualquier otro tipo de comunicación. Y es que estarás de acuerdo con nosotros cuando te decimos, las relaciones que se crean desde la inteligencia dejan muy pobres frutos en la vida del hombre, las relaciones que vinculan la experiencia de los sentimientos dejan grandes huellas no sólo en los hombres sino en la historia del hombre, si haces un recuento a través de esta, te darás cuenta de que, los líderes más trascendentes en la historia de la humanidad siempre generaron vínculos desde su corazón, con todos aquellos que le seguían

d.- Características liderazgo motivacional

Confianza: Creer que las personas son capaces de hacer las cosas bien antes de que nos lo demuestren. Es apostar por los demás y aceptar que tienen su propia responsabilidad.

Reconocimiento: Este factor es una fuente de motivación para el personal, esto lo invita a ilusionarse y a empeñarse en realizar sus labores con dedicación, esmero y compromiso.

Exigencia: Cuando se confía y se cree en las personas se está seguro de que llevarán a cabo su tarea de la mejor manera posible y se les exige lo mejor de sí mismos.

Respeto y Lealtad: Tratar a los demás como esperamos que nos traten a nosotros. No se respeta a una persona si no se la valora. Cuando se valora a una persona, se la escucha, se tiene tiempo para ella, no se abusa de su confianza, no se la crítica en su ausencia.

2.3.- Bases conceptuales

2.3.1.- La gestión institucional

Un primer uso de la noción de gestión es aquel que se refiere a ésta como sinónimo de administración de una organización. Según García (2002) la gestión educativa institucional debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. Se entiende a la gestión educativa, como el proceso que conduce o dirige el directivo en todos los procesos administrativos en una institución educativa, con la finalidad de lograr los objetivos y metas trazados a mediano y largo plazo, utilizando eficientemente todos los recursos a su alcance. La gestión educativa en una institución educativa presenta dos áreas bien definidas: la gestión pedagógica y la gestión administrativa.

Por otra parte, Mazza (2009) afirma que la gestión es la administración se entiende como una actividad gerencial que sigue el propósito fundamental de “racionalizar recursos” que perfila la imagen de empresa y evoca la figura de los directivos y responsables que se requieren para la empresa funcione adecuadamente. A partir del enfoque metodológico diferente, incorpora el término de autogestión. En este caso, la gestión se ajusta al sentido de administración y se aproxima más al de dirección y gobierno, entendido estos no como actividades para hacer sino como capacidad de generar procesos de transformación de la realidad.

Esta noción conlleva, además, la idea de participación colectiva por parte de los miembros de una organización en los procesos de diseños, decisión y evaluación de la acción que se constituye. Desde esta perspectiva, la gestión de instituciones educativas es un proceso amplio, integral y participativo, cuya esencia es la transformación de las instituciones y que se concreta en la construcción de los proyectos educativos institucionales.

Pérez (2004), citado por Lya Sañudo, manifiesta que cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Abarca integralmente las acciones administrativas, financieras y pedagógicas, las formas de intervención en el proceso educativo, las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción de la comunidad y la escuela.

2.3.2.- Relaciones interpersonales

Según Ehlermann (2000) es las relaciones interpersonales, es la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece”. Complementa su concepto afirmando que también “es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean. Para Prieto (2004), las relaciones interpersonales de confianza pueden contrarrestar el aislamiento en que trabajan los profesores y neutralizarlo. En un clima de confianza y colaboración, los profesores aprenden unos de otros, se potencian las capacidades individuales y se provoca el desarrollo de una fuerte identidad profesional. Por otra parte, Ferres, Connell y Travaglione (2004) encontraron que la confianza entre pares facilita el compromiso y el deseo de permanecer en la organización. De acuerdo a Kruse (2001) y Park (2005) señalan que en las relaciones interpersonales se logra comprometer a los profesores en un esfuerzo colectivo de toma de decisiones y de resolución de problemas; los profesores pueden llamarse unos a otros para discutir nuevas ideas o

programas que los ayuden a avanzar en su experticia en el logro de los estudiantes, proporcionándose apoyo social y motivación intrínseca.

2.3.3.- Destrezas de las relaciones interpersonales:

Las destrezas para las relaciones son aquellas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica.

Las destrezas para las Relaciones Interpersonales son:

1. Destrezas sociales.

- Auto imagen positiva y confianza.
- Asertividad proactiva
- Iniciación al contacto.
- Comienzo de comunicación
- Reconocimiento de evasión del peligro.
- Comunidad.
- Apoyo.

2. Destreza de comunicación.

- Escuchar activamente.
- Empatía, apertura, conciencia.
- Respuesta reflexiva.
- Revelación.
- Expresión.
- Entendimiento del lenguaje corporal.
- Claridad y honestidad.
- No asumir.
- Resolución de conflicto.
- Negociación.

2.3.4.- Las relaciones interpersonales saludables.

El tema en cuestión es que ellas sean saludables e integradoras y no disociadoras o negativas. 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. Las características de las relaciones interpersonales saludables son:

a.-Honestidad y Sinceridad: Libre de mentiras e hipocresía. Nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con la de los demás.

b.-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.

c.-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.

d.-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. Es 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.

2.3.5.- Factores que determinan las relaciones interpersonales

Ayuqui (2006) afirma que existen los siguientes factores que determinan el nivel de las relaciones interpersonales:

Interdependencia laboral: Esta se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. Existen tres tipos de interdependencia entre grupos:

a) Interdependencia combinada: No requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente.

b) Interdependencia secuencial: Exige que un grupo finalice su trabajo para que otro pueda hacer lo mismo. Los trabajos se realizan en forma secuencial.

c) Interdependencia reciproca: Requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización.

Diferentes objetivos: Los conflictos se pueden producir por las diferencias de objetivos entre los departamentos de una organización. También existen algunas situaciones que suelen estimular los conflictos entre grupos como son los recursos limitados: Lo que sucede a menudo es que, cuando los recursos son limitados se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar.

Diferentes horizontes temporales: las perspectivas relativas al tiempo influyen en la forma en que un grupo percibe la realidad. Las fechas tope influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades. Teniendo en cuenta las diferencias en cuanto a horizontes temporales, siempre cabe la posibilidad de que los problemas y asuntos que un grupo considera fundamentales tengan escasa importancia para otro, y que por consiguiente de ello pueda derivarse un conflicto.

Posiciones incongruentes: En una organización suelen existir los distintos estándares en cuanto a posición. El caso de un estándar único y absoluto es anómalo. La lógica consecuencia es la existencia de numerosas jerarquías.

Percepciones inexactas: Las percepciones inexactas llevan a que un grupo cree estereotipos acerca de los demás. Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan esos estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO

Leyenda:

0=Nunca

1=Raras veces

2=Algunas veces

3=Bastante a menudo

4=Siempre

Cuadro N° 01
Relaciones entre los funcionarios y la plana docente de la Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas

Descripción de pregunta	Respuestas					Total	
	0	1	2	3	4	N°	%
1.- Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos	3	5	3	4	1	16	100
2.- Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas	2	4	6	3	1	16	100
3.- No interviene hasta que los problemas se agravan	3	4	5	3	1	16	100
4.- Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)	2	4	5	2	3	16	100
5.- El docente evita involucrarse cuando surgen temas importantes	3	3	4	5	1	16	100
6.- Dá a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	4	2	5	4	1	16	100
7.- Esta ausente cuando se le necesita	3	6	2	1	3	16	100
8.- Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas	2	4	6	4	0	16	100

Fuente: Elaborado por el autor del presente trabajo

Interpretación:

En el cuadro N° 01 sobre las Relaciones entre los funcionarios de la Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas y la plana docente, en la pregunta n° 01, me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos, el 31% (05) de los docentes encuestados respondió que raras veces sucedía aquello.

En la pregunta “Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas” es decir, recibe apoyo, el 37% (6) de docentes respondió algunas veces

En lo que respecta a la pregunta “No interviene hasta que los problemas se agravan” el 31% (5) respondió algunas veces.

En la pregunta “Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)” 31% (5) respondió algunas veces

En la pregunta si “El docente evita involucrarse cuando surgen temas importantes” el 31% (5) respondió basta a menudo.

En la pregunta si “da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes” el 31% (5) respondió algunas veces.

Raras veces el director está cerca cuando se le necesita; más bien el 37% (6) de docentes manifiesta que está ausente cuando se le necesita

Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas, el 37% (6) opina que algunas veces.

Cuadro N° 02
Relaciones interpersonales y grado de identidad institucional

Descripción de pregunta	Respuestas					Total	
	0	1	2	3	4	N°	%
9.- El director de la Escuela Profesional de Contabilidad y habla de forma optimista sobre el futuro institucional	2	4	5	2	3	16	100
10.- Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	2	3	5	4	2	16	100
11.- Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	2	4	6	4	0	16	100
12.- Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir	3	4	5	3	1	16	100
13.- Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	1	6	2	3	4	16	100
14.- Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber	2	2	3	6	3	16	100
15.- Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	1	4	5	3	3	16	100
16.- Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivo	2	4	6	3	1	16	100

Fuente: Elaborado por el autor del presente trabajo

Interpretación:

En el cuadro N° 02 sobre las Relaciones interpersonales y grado de identidad institucional, en la pregunta n° 09, el 31% (5) considera que algunas veces el director de la Escuela profesional de Contabilidad habla de forma optimista sobre el futuro de la Escuela Profesional.

En la pregunta “Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella, el 31% (5) respondió algunas veces

El 37% (6) de docentes considera que el Decano y el director de la Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas corporativas algunas veces “Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos

El 31% (5) opina que algunas veces el director espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir

El 37% (6) de los docentes encuestados opina que el director algunas veces “habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas”

El 37% (6) dice que el director bastante a menudo enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber

El 31% (5) de los docentes encuestados manifiesta que algunas veces el director dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores

El 37% (6) de los docentes opina que el director algunas veces establece que los incentivos relacionados con la consecución de objetivo

Cuadro N° 03
Grado de identidad institucional y actitudes del docente

Descripción de pregunta	Respuestas					Total	
	0	1	2	3	4	N°	%
17.- Usted como docente considera que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”	2	3	4	5	2	16	100
18.- Usted considera que su actitud van más allá de su propio interés por el bien del grupo	4	3	5	2	2	16	100
19.- Considera que los funcionarios lo tratan como persona individual más que como miembro de un grupo	1	4	6	3	2	16	100
20.- Opina que los funcionarios de la Escuela Profesional de Contabilidad demuestran que los problemas deben ser crónicos antes de actuar	2	3	4	5	2	16	100
21.- Considera usted que los funcionarios de la institución se ha ganado su respeto por su forma de actuar	1	5	3	4	3	16	100
22.- Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas	1	2	2	6	5	16	100

Fuente: Elaborado por el autor del presente trabajo

Interpretación:

En la pregunta “muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo” el 31 (5) considera que por parte de los docentes y funcionarios es bastante a menudo.

El 31% (5) opina que el director algunas veces va más allá de su propio interés por el bien del grupo

El 37% (6) considera que algunas veces que el director lo trata como persona individual más que como miembro de un grupo

El 31% (5) de los encuestados manifiesta que el director algunas veces demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar

El 31% (5) de los encuestados manifiesta que el director algunas veces se ha ganado su respeto por su forma de actuar

El 37% considera que el director bastante a menudo concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas

3.2.- DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD; FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS CORPORATIVAS; UNIVERSIDAD INCA GARCILAZO DE LA VEGA; LIMA.

Presentación.

El liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Como dice Leithwood (2005:102), que esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente, sostiene que en este tipo de liderazgo se precisan estrategias de compromiso, trascendiendo la limitación de la actuación únicamente a nivel de aula, para hacer frente a cambios estructurales y organizativos de toda la institución educativa. El liderazgo transformador en las instituciones educativas se manifiesta como la capacidad para involucrar a la comunidad educativa en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves del centro y proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes. Es en esta perspectiva que se plantea el presente trabajo de investigación que se pretende contribuir con ciertas estrategias metodológicas de gestión participativa a fin de mejorar las relaciones interpersonales en la plana docente de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega de la ciudad de Lima.

a.- Datos informativos:

1.-Institución donde se desarrollará la estrategia: Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega de la ciudad de Lima.

2.-Participantes: Docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad,

3.-Ambientes en donde se desarrollará la estrategia: Ambientes de la Institución.

4.- responsable de la estrategia: Lic. Víctor Raúl Ríos Castro

5.- Ejecutor del Modelo: Lic. Víctor Raúl Ríos Castro

b.- Organización:

1.- Personal Interviniente:

Director de Escuela Profesional de Contabilidad

- Responsable del Programa: Lic. Víctor Raúl Ríos Castro

-Docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega de la ciudad de Lima.

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.

c.- Objetivos:

General

Proponer una estrategia de gestión transformacional y motivacional a fin de desarrollar una cultura organizacional y el sentido de pertenencia institucional, así como para un óptimo desarrollo de las relaciones interpersonales en los docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega de la ciudad de Lima.

Específicos

1.- A partir de las percepciones de los docentes; precisar las características de las relaciones impersonales en la plana docente de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega de la ciudad de Lima.

2.- A partir de las percepciones de los docentes; precisar las características de las relaciones impersonales entre la plana docente y los funcionarios de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega de la ciudad de Lima.

3.- Proponer una estrategia de gestión transformacional y motivacional a fin de mejorar las relaciones interpersonales en la plana docente de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega de la ciudad de Lima.

d.- Variables e indicadores

La estrategia de gestión transformacional, posee dos dimensiones que detallamos a continuación:

I.- Las características del liderazgo transformacional en el director de la Escuela Profesional de Contabilidad.

II.- Las opiniones de los docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad sobre las características de liderazgo que posee el director de la Escuela.

Indicadores para ambas variables:

-Influencia del director en el docente.

-Motivación en el docente vinculado al poder de convencimiento del director sobre ellos.

-Estimulación del docente relacionado al apoyo del director al docente en su trabajo.

-Atención en el docente la cual se profundiza a través del asertividad del director de la Escuela Profesional de Contabilidad ante los docentes.

e.- Metodología de la propuesta.

i.- La propuesta está orientada a diseñar una estrategia de gestión sustentada en el liderazgo transformacional, que ofrezca soluciones acertadas a la problemática en las relaciones interpersonales de los docentes. En esta perspectiva, previo diagnóstico situacional y tomando como referencia la caracterización de la institución, nos permitió detectar y priorizar problemáticas y necesidades, de la Escuela Profesional de Contabilidad, concluyendo que la más sentida y que requería de intervención era el bajo nivel de comunicación interpersonal entre los docentes de la misma.

ii.- La estrategia basada en el liderazgo transformacional y motivacional consta de dos fases que interrelacionándolas permitirán optimizar las relaciones interpersonales.



iii.- Organización de la estrategia de gestión:

Consiste en diseñar y determinar las funciones y tareas de los participantes en los talleres; en definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre los docentes participantes. La organización debe responder a dos requerimientos básicos. Desarrollar la cultura de trabajo cooperativo entre los docentes; y desarrollar una nueva cultura de comportamiento organizacional.

¿Cómo se va a hacer?

-Las exposiciones serán en diapositivas para facilitar el manejo de tiempos. (Power point)

Técnicas expositivas y participativas: Debates, paneles, mesa redonda. Conversatorios. En todos estos eventos se utilizarán las dinámicas grupales.

iv.- Cronograma de los talleres:

PRIMER	SEGUNDO	TERCERO
BIMESTRE I	BIMESTRE II	BIMESTRE III
Junio	Agosto	Octubre

v.- 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, una estrategia de convivencia

Vi.- Plan de intervención:

1.-Nombre del taller:



2.- Justificación:

La operatividad del presente taller se sustenta en que el liderazgo transformacional es viable considerando las interrelaciones entre el director-docente y el docente–docente. Estas relaciones interpersonales requieren condiciones para iniciarse, profundizarse y mantener en el tiempo de lo contrario no se consolida el grupo humano. Es decir, conforme se realiza una dinámica de relación interdependiente entre los docentes y el director, se potencia:

-Las necesidades de logro del docente.

-La tolerancia a la ambigüedad en las órdenes

-La complejidad cognitiva de realizar operaciones múltiples y simultáneas

3.- Objetivo General: Promover el valor de las relaciones interpersonales como elemento efectivo de integración social en la Escuela Profesional de Contabilidad,

4.- Objetivo Específico: Mejorar la comunicación interpersonal entre el personal docente y el director de la Escuela Profesional de Contabilidad.

5.- Duración: 11 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8.00 am. hasta las 19.00 horas.

6.-Metas de atención: director de la Institución, 16 Docentes

7.- Lugar: Un ambiente apropiado de la Institución

8.- Producción de documentos: Cada docente-expositor 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.

9.- Contenidos considerados: (Asumidos por especialistas mediante la aplicación de diversas modalidades de dinámicas de grupo)

a.- El liderazgo ejercido por el director: Su relevancia porque debe liderar y dirigir el proceso de cambios en la escuela.

b.- El liderazgo ostentado por el director de la Escuela Profesional de Contabilidad requiere de condiciones imprescindibles que responda con las competencias ejecutivas que posee el director-líder.

c.- La construcción del liderazgo transformacional por parte del director de la Escuela Profesional de Contabilidad se debe basar, en primera instancia, en realizar sus funciones administrativas inherentes a su cargo como son la coordinación, supervisión de clases, supervisión del Plan Anual de Trabajo (PAT), las capacitaciones a sus docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas de la comunidad, etc., de tal manera que considere la participación de sus docentes.

d.- Se requiere que el director debe haber consolidado una visión compartida. El director-líder y su capacidad de convocatoria e influencia deben ser ejercidos sobre sus docentes realizando lo planificado por ellos y con ellos.

e.- Destacar el liderazgo transformacional como forma de desarrollo de las capacidades de innovación, centrado en las prácticas de enseñanza y aprendizaje que refuerzan la misión y visión institucional.

g.- Destacar la asesoría a los docentes como una cualidad necesaria en el director a fin optimizar el trabajo en la Escuela Profesional de Contabilidad. El asesoramiento es un indicio del accionar del director en incrementar las capacidades de sus docentes y desarrollar confianza en sus propias habilidades.

h.- El director al realizar un asesoramiento individualizado facilita un mejor trabajo en equipo y la cultura organizacional.

Relaciones interpersonales e integración institucional			
Día/Mes:			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSA BLES
8.00- 10.00 a.m.	<p>-Apertura del Taller:</p> <p>-Presentación del taller.</p> <p>-Docentes participantes, objetivos y finalidades institucionales, estrategias metodológicas del taller.</p> <p><u>Tema:</u> Las Relaciones Humanas Breve epistemología</p> <p>- Robert Owen: -Henry Fayol -Lev Vygotsky -Elton Mayo</p> <p>-El liderazgo en las relaciones humanas</p> <p>Las relaciones interpersonales en las organizaciones. Importancia social y cultural.</p>	<p>Visualización de un video sobre relaciones humanas y los conflictos organizacionales</p> <p>Exposición y dinámica participativa</p> <p>Trabajo en equipo: Desarrollo de valores humanos</p> <p>Dinámica: Lluvia de ideas.</p>	<p>Director de la Escuela Profesional de Contabilidad</p> <p>Coordinador del taller N° 01</p> <p>Especialista Invitado</p>
10.00-11.00 a.m.	<p>Tema: El liderazgo en las organizaciones sociales</p> <p>Ramses Likert</p> <p>Stephen Robbins</p> <p>Inmanuel Chiavenato;</p> <p>Peter Drucker</p>	<p>Exposición</p> <p>Lecturas relacionadas</p> <p>Trabajo en equipo. Desarrollo de valores institucionales</p>	<p>Especialista Invitado</p>
11.00– 11.30 a.m.	Receso	Receso	

11.50- 12.50 p.m.	<p>Tema: El liderazgo transformacional en las organizaciones educativas.</p> <p>Tipos de liderazgo: Análisis de cada uno: Significado e implicancias institucionales</p> <p>Laissez-Faire</p> <p>Autoritario</p> <p>Permisivo</p>	<p>Exposición</p> <p>Lectura individual y luego socialización de ideas</p>	Especialista Invitado
	<p>Participativo.</p> <p>Democrático</p> <p>Motivacional</p> <p>Transformador</p>		
13.00 p.m.- 14.00 p.m.	Almuerzo	Almuerzo	
14.10 p.m.-16.00 p.m.	<p>-La teoría del liderazgo transformador: Burns y Bas, K. Leithwood, etc.</p> <p>-El director de la organización como un líder transformador</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Plenaria y exposición de los equipos</p> <p>Evaluación</p>	Especialista Invitado

1.-Nombre del taller:



2.-Justificación:

El presente taller se sustenta en la importancia que tiene contribuir al desarrollo de los valores morales en la plana docente y sus implicancias que tiene en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En relación a ello se denota la importante de desarrollar, promover e interiorizar en los docentes los conceptos de la cultura organizacional, del liderazgo transformacional, y de la gestión participativa.

3.-Objetivo General: Desarrollar las pautas de los roles que cumple el director-líder de la organización, valorándola como elemento efectivo de integración social en la Institución educativa.

4.- Objetivo Específico - Desarrollar a través del liderazgo transformacional, los valores organizacionales, los principios axiológicos y el sentido de participación y de pertenencia institucional.

5.- Duración: 11 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8 hasta las 19 horas.

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

7.- Lugar: Ambiente adecuado de la Escuela Profesional de Contabilidad.

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

9.- Contenidos:

Contenidos considerados

a.- Relevancia del líder-director por ser quien dirige los procesos de participación en el interior de su institución educativa.

b.- El líder-director debe proponer las estrategias necesarias promotora de participación en sus docentes. Para ello determina el esfuerzo docente a realizar, motiva la percepción de justicia en las tareas asignadas y establece criterios de desempeño tanto individual como colectivo a fin de establecer una cultura organizacional sana.

c.- Es el líder-director el primero quien da las condiciones necesarias en participación de sus docentes. Tal tarea demuestra un compromiso basado en un trato cortés y de actitud de escucha a fin de atender a las sugerencias brindadas por sus docentes.

d.- El líder-director tiene la oportunidad, utilizando la participación de sus docentes, de recuperar la calidad académica, conciliando los intereses de sus docentes, estudiantes, padres de familia y socios estratégicos.

e.- La participación de los docentes constituye un proceso permanente en la institución. Nos fundamentamos en la capacidad de favorecer el liderazgo de los profesores en las actividades educativas quienes establecen un mejor trato entre sus pares y su director al colaborar con la gestión institucional.

10.- Evaluación: Cada expositor evaluará a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación: Argumentos, interiorización, convicción.
- Trabajos individuales: Análisis, creatividad, imaginación.
- Trabajos grupales: Trabajo cooperativo, valores, actitudes.

Al final de cada jornada de trabajo, los responsables organizarán un “file” con las evidencias del trabajo efectuado acompañando a ello el informe respectivo.

LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Día/Mes

HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00	Apertura del Taller: La gestión participativa y motivadora: Enfoques conceptuales e importancia. Presentación Tema: Enfoques conceptuales: -La motivación: Intrínseca y la extrínseca. -La motivación y la auto-realización humana	Visualización de un video sobre los problemas axiológicos a en la gestión organizacional Exposición y participación Lecturas relacionadas Trabajo en equipo: Valores humanos e institucionalidad	Director de la institución Coordinador del taller Especialista Invitado
10.00-11.00	Teorías específicas: -El liderazgo motivacional por Abraham Maslow -El liderazgo pedagógico de Kenneth Leithwood -El liderazgo transformacional de Burns y Bass.	Trabajo en equipo Lluvia de ideas Exposición y participación.	Especialista invitado Coordinador del taller
11.00– 11.30	Receso	Receso	
11.30 – 13.00	Características del liderazgo transformacional contextualizados en la institución educativa -Influencia en el docente -Motivación en el docente -Estimulación del docente -Atención en el docente	Exposición Lectura individual y luego socialización de ideas. Dinámica a desarrollar: Trabajo participativo a través del Trabajo en equipo	Especialista invitado Especialista invitado
13.00 -14.00	Almuerzo	Almuerzo	

14.00- 1500	<p>-Influencia en el docente</p> <p>La conducta del director sirve como modelo a sus docentes. En dicho aspecto los docentes le atribuyen autoridad y no cuestionan la conducta profesional del director.</p>	<p>Humor (fomentar la risa, la alegría y las bromas) Exposición (Diapositivas)</p>	Especialista invitado
15.00-16.00	<p>-Motivación en el docente</p> <p>La conducta del director motiva e inspira a nuevos retos en los docentes de la institución.</p> <p>El director es percibido por sus docentes como una persona quien posee una postura articulada socialmente, es decir, se muestra flexible en sus decisiones, emocionalmente equilibrado y perspicaz ante las dificultades a solucionar.</p>	<p>Visualización de un video sobre la motivación laboral.</p> <p>Lluvia de ideas</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Exposición y debate</p>	Especialista invitado
16.00-19.00	<p>Estimulación del docente</p> <p>-El director establece la creatividad elaborando preguntas, reformulando problemas y tomando antiguas dificultades con nuevos puntos de vista.</p> <p>-Una evidencia que el liderazgo estimula al docente ocurre cuando estos actúan con autonomía sin la presencia del director.</p> <p>Atención en el docente</p> <p>El director se dirige a cada docente de acuerdo con las características de los mismos, respeta sus individualidades.</p>	<p>Juego de roles</p> <p>Exposición de los grupos.</p> <p>Evaluación</p>	<p>Especialista invitado</p> <p>Coordinador del taller</p>

CONCLUSIONES

1.- En la plana docente de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Contabilidad y Finanzas corporativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad de Lima se puede observar una fragmentación de docentes en grupos antagónicos, además por parte del director de la Escuela profesional no se toma en cuenta las ideas o propuestas que vienen de la plana docente. Existe una falta de identidad y de pertenencia con su institución, no se trabaja en equipo, asimismo se percibe la escasa participación docente en actividades institucionales.

2- La gestión institucional basada en el liderazgo transformacional, desarrolla los valores organizacionales, los principios y el sentido de pertenencia institucional.

3.- El liderazgo transformacional en la organización coadyuva al desarrollo y mejora de las relaciones interpersonales, a través de una comunicación horizontal fluida, flexibilidad y tolerancia de ideas, participación docente en las decisiones de gestión, motivación intrínseca y extrínseca por parte de la gestión organizacional.

4.- La estrategia de gestión asume que el liderazgo transformacional no sólo promueve el valor de las relaciones interpersonales como elemento efectivo de integración social, sino que también, viabiliza la mejora de la comunicación interpersonal entre el personal docente y el director de la Escuela Profesional de Contabilidad.

RECOMENDACIONES

PRIMERO: Formar a los directores de las instituciones educativas del nivel superior mediante un programa de liderazgo transformacional considerado elemento relevante en la política educativa; a fin de promover la participación fluida de los docentes y la mejora en las relaciones interpersonales, siendo la confianza entre pares la que facilite el compromiso y el deseo de permanecer en la organización.

SEGUNDO: La gestión institucional sustentada en el liderazgo transformacional es importante impulsarla en las instituciones educativas, porque desarrolla la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida; haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean; y haciendo de la confianza y colaboración entre los profesores una forma de potenciar las capacidades individuales y el desarrollo de una fuerte identidad institucional.

BIBLIOGRAFÍA

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.

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.

Argyris, Chris (1979). El individuo dentro de la organización. Barcelona, Herder.

Avendaño, C., Medina, A y Pinedo, J. (1996) Liderazgo y comunicación en la Organización Social. Pontificia Universidad de Chile. Dirección de Educación a distancia. Santiago de Chile.

Bass Bernard M & Avolio Bruce J (1993) Improving Organizational Effectiveness Through Transformacional Leadership

Burns James McGregor (2003) Tranforming Leadership. Grove Press New York .EE.UU

Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México.

Cobeñas, G. (2001). Conducta integradora en las instituciones. Tomo I. 2ª edición. Editorial Limusa. México.

Casares Arangoiz, D. (1994). Liderazgo. Capacidades para dirigir México, D.F. Fondo de cultura económica.

Cárdenas, Graciela & Ponce, Francis. (2004). Medición de las Relaciones Interpersonales en docentes: A propósito de los factores incidentes en la calidad educativa. UNAM. México D.F.

Cary L. Cooper / Chery J. Travers (1997) .El estrés de los profesores: La presión en la actividad docente. 1ª Edición, Ediciones Paidós. Ibérica. S.A. Barcelona. España

Chávez, Norberto. (2001). La Imagen Corporativa: Teoría y Metodología de Identificación Institucional. Editorial Gustavo Pili S.A. 6ª edición. Barcelona.

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

Chiavenato, Idalberto (1998). Introducción a la Teoría General de la Administración: Teoría de las Relaciones Humanas. 4ta Edición. Santa fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Estanqueiro, A. (2006). Principios de comunicación interpersonal. Narcea; Madrid.

Escamez, Juan (2007). El aprendizaje de valores y actitudes: Teoría y práctica. Barcelona. Ediciones octaedro.

Yukl Gary (1981) Liderazgo en las organizaciones, Creatividad e innovación.

Halloran, Jack, (2000). Relaciones humanas. Barcelona, Hispano Europea S.A.

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

Hurtado, Flor (2006). Valores e institución educativa. Artículo publicado en internet.

Kinicki Ángelo & Kreitner Robert (1996).Comportamiento de las Organizaciones.

Maslow, Abraham H. (1994).La personalidad creadora. Kairós.

Leithwood, Kenneth & Louis Karen (2011). Linking Leadership to Student Learning

Kotter, John P. (2004). Liderar el Cambio: por qué fracasan los intentos de transformación en Gestión del Cambio. Colección Harvard Business Review. Buenos Aires. Ediciones Deusto.

Marroquín, M. y Villa, A (1995). La Comunicación interpersonal. Medición y estrategias para su desarrollo. Bilbao: Recursos e instrumentos psicopedagógicos.

Marchant, L. (2006). Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo Tesis de magíster; Universidad de Valparaíso, Chile.

Marchant, L. (2005) Actualizaciones para el desarrollo organizacional primer seminario Viña del Mar. Chile, Viña del Mar.

Politti, María (2007). Capacidades y clima institucional, Valencia, España, 2007

Robbins, Stephen P (1994). Comportamiento Organizacional. México. Prentice – Hall Hispanoamericana.

Robbins Stephen P. (1979). Comportamiento Organizacional 10 a edición. Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas. Universidad de Guadalajara.

Robbins Stephen P. (2003). La verdad sobre la dirección de personas y nada más que la verdad. Editorial Ediciones Gestión 2000. Barcelona España.

Robbins Stephen P. & Cuolter María. Gestión

Robbins Stephen P. & Decenzo David A .Fundamentos de la gestión

Patric, Daniel (2003).El liderazgo transformacional. Editores Horizonte, Buenos Aires.

Pierre, S. y Lucien, A. (2003). Las relaciones interpersonales. Barcelona, España: Editorial Herder.

Silva Fernández Miguel (2006).Programa de liderazgo democrático y participativo. Lima, Editora Universal

Schein, E., (1982). Psicología de la organización, México, Prentice Hall.

Serna Gómez, Humberto (2003).Gerencia Estratégica: teoría y metodología. 8ª Ed. Bogotá.

Silicio A., Cesares D. y Gonzales J(2008). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una Organización Competitiva. Buenos Aires.

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

Urteaga, Alfonso, 2006, Gestión Humana y Planeación, un reto para la nueva Gerencia de las Organizaciones; Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Bogotá – Colombia.

Vélez Martell, A.; 2006, Gestión y comunicación intra-personal; Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Bogotá – Colombia

LINKOGRAFÍA

Mazza, Silvia Marcela. (2009). La gestión institucional: instrumento de transformación.

<http://portal.educ.ar/debates/eid/docentes hoy/evaluacion/la-gestion-institucional-instr.php>

Ehlermann, Georgina (1977) Relaciones interpersonales. Revista de psicopedagogía:

<http://www.psicopedagogia.com/definicion/relaciones%20interpersonales>

Ayuqui Carrión, Jessy, (2006). El Liderazgo en las relaciones laborales.

En línea: www.monografias.com/trabajos13/resejecu/resejecu.shtml.

Consulta: 12/05/2007

ANEXOS

ANEXO 01



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” LAMBAYEQUE FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO-SOCIALES Y EDUCACIÓN

INSTRUMENTO 01: CUESTIONARIO MULTIFACTOR 5X

Los elementos del liderazgo transformacional 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

ANEXO 2

ITEMS DEL CUESTIONARIO MULTIFACTOR 5X

Tipos de liderazgo	Tema de interés	Ítems
Liderazgo transformacional	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 21). Atribuida.• 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
	Motivación inspiracional	<p>Habla de forma optimista sobre el futuro (Ítem 9)</p> <ul style="list-style-type: none">• 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	<p>Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas. (Ítem 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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	<p>Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores. (Ítem 15)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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)
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	<p>Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos. (Ítem 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos. (Ítem 11) • Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivo. (Ítem 16) • Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas. (Ítem 35)
	Por excepción activa	<p>Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto ((irregularidades, errores o desviaciones de los estándares). (Ítem 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas. (Ítem 22)

		<ul style="list-style-type: none"> • Hace un seguimiento de los errores detectados. (Ítem 24) • Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos. (Ítem 27)
<p>Liderazgo Laissez Faire</p>	<p>Por excepción pasiva</p>	<p>No interviene hasta que los problemas se agravan. (Ítem 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir. (Ítem 12) • Muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo". (Ítem 17) • Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar. (Ítem 20)

ANEXO 03

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL FORMULARIO PARA PROFESORES

Nombre del centro educativo -----

Distrito _____

Fecha _____

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo del Director/a actual de su centro. 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 en los centros del país. Agradecemos de antemano su colaboración.

DATOS PERSONALES

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus datos personales y del centro docente. Por favor, marque con una "X" la opción más apropiada.

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	0
Raras veces	1
Algunas veces	2
Bastante a menudo	3
Siempre	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 (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares) | 0 1 2 3 4 |
| 5 Evita involucrarse cuando surgen temas importantes | 0 1 2 3 4 |
| 6.- Dá a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes | 0 1 2 3 4 |
| 7.- Esta 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 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