

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



**MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA INTELIGENCIA
EMOCIONAL PARA MEJORAR EL LIDERAZGO GERENCIAL
EN LOS DOCENTES DE LA I.E. 16844 “SIMÓN BOLIVAR” –
CASERIO BOLIVAR - DISTRITO COLASAY JAÉN, 2016**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRA EN
CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCIÓN EN GERENCIA
EDUCATIVA ESTRATEGICA**

AUTORA

Bach. NILDA BENITA AREVALO PEREZ

ASESOR:

M.S.c. BEDER BOCANEGRA VILCAMANGO

LAMBAYEQUE, 2019

Dra. DORIS NANCY DÍAZ VALLEJOS
PRESIDENTA

M.Sc. GLORIA BETZABET PUICÓN CRUZALEGUI
SECRETARIA

M.Sc. MIGUEL ALFARO BARRANTES
VOCAL

M.Sc. BEDER BOCANEGRA VILCAMANGO
ASESOR

ACTA DE SUSTENTACIÓN

Nº 000158



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 8:30 am horas del día 29 de noviembre del año dos mil dieciocho, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución Nº 303-2018 UP-D-FACHSE, de fecha 06/03/2018 conformado por:

Dra. Doris Nancy Díaz Valleys PRESIDENTE(A)
Dra. Gloria Betzabet Paicon Cruzalegui SECRETARIO(A)
Dr. Miguel Alfaro Barrantes VOCAL



con la finalidad de evaluar la tesis titulada Modelo de gestión basado en la
Inteligencia Emocional para mejorar el liderazgo gerencial en los
docentes de la I.E 46844 'Simón Bolívar' - Casma Bolívar -
Distrito Bolson y Jaen, 2016

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) NILDA BEWITA AREVALO PEREZ

Y asesorado por Beder Bocanegra Vilcamango
sustentación que es autorizada mediante Resolución Nº 3799-2018 UP-D-FACHSE, de fecha 16/11/18.

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97º, 97º 99º, 100º, 101º, 102º, y 103º; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a la sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 32 puntos que equivale al calificativo de BUENO

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gestión
Educativa Estratégica

Siendo las 9:25 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Signature]
PRESIDENTE

[Signature]
SECRETARIO

[Signature]
VOCAL

Observaciones: _____

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Bach. NILDA BENITA AREVALO PEREZ, Investigadora Principal y **Mg. BEDER BOCANEGRA VILCAMANGO**, Asesor del Trabajo de Investigación “**MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA MEJORAR EL LIDERAZGO GERENCIAL EN LOS DOCENTES DE LA I.E. 16844 “SIMÓN BOLIVAR” - CASERIO - DISTRITO COLASAY JAEN, 2016**”; declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 20 de Setiembre de 2018.

Bach. NILDA BENITA AREVALO PEREZ
AUTORA

M.S.c. BEDER BOCANEGRA VILCAMANGO
ASESOR

DEDICATORIA

A todas las personas que con su actitud moral hicieron realidad este trabajo de investigación y, gracias a ello, permitieron cumplir las metas trazadas.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la sabiduría que nos ofrece en cada momento. Por poner en nuestro camino a las personas que con su apoyo desinteresado contribuyeron a la realización de este trabajo de investigación.

ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN	iii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO: PROBLEMÁTICA DEL LIDERAZGO GERENCIAL	14
1.1. Ubicación o contextualización del objeto de estudio	15
1.2. Características y actividades principales de la zona.....	15
1.3. Antecedentes del problema	16
1.3.1. Internacional.....	16
1.3.2. Nacional	18
1.3.3. Regional	19
1.3.4. Local	20
1.3.5. Manifestaciones en la Institución Educativa.....	22
1.3.6. Características de la Problemática	24
1.4. Metodología de la Investigación	25
1.4.1. Tipo de Investigación.....	25
1.4.2. Diseño de Investigación	25
1.4.3. Métodos y Técnicas de Investigación	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	29
2.1. Liderazgo gerencial.....	29
2.1.1. Marco conceptual.....	29
2.1.2. Características	35
2.1.3. Funciones de un Líder Gerencial	38
2.1.4. Componentes del Liderazgo.....	39
2.1.4.1. Liderazgo Personal	39
2.1.4.2. Liderazgo Interpersonal	41
2.2. Inteligencia Emocional.....	43
2.2.1. Marco Conceptual	43

2.2.2. Componentes de la Inteligencia Emocional.....	44
2.2.2.1. Conocimiento de uno mismo - autoconciencia.....	44
2.2.2.2. Motivación.....	47
2.2.2.3. Empatía.....	48
2.2.3. Funciones de la Inteligencia Emocional	51
2.2.3.1. Permite conocerse a sí mismo.....	51
2.2.3.2. Ayuda a dormir mejor.....	52
2.2.3.3. Mejorar la producción y cumplir metas trazadas.....	52
2.2.3.4. Mejora la salud mental y física.....	52
2.2.3.5. Influye en la motivación hacia el éxito.....	52
2.2.3.6. Mejora las relaciones sociales	53
2.2.3.7. Es camino para llegar a ser un líder gerencial de excelencia	53
2.3. Gerencia	53
2.3.1. Habilidades de la Gerencia	54
CAPÍTULO III: INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS Y PROPUESTA.....	56
3.1. Análisis e Interpretación del Liderazgo Gerencial de los Docentes de la Institución Educativa N°16844 Simón Bolívar – Colasay - Jaén	57
3.1.1. Componente Personal	57
3.1.2. Componente Interpersonal	66
3.2. Modelo de Gestión basado en la Teoría de Daniel Goleman “Inteligencia Emocional” para mejorar el liderazgo gerencial en los docentes de la Institución Educativa N° 16844 Simón Bolívar.....	71
3.2.1. Presentación	71
3.2.2. Fundamentación.....	72
3.2.3. Estructura del Modelo Gerencial Basado en la Inteligencia Emocional de la Teoría de Daniel Goleman	75
3.2.4. Plan de Actividades.....	75
3.2.4.1. Recursos.....	77
3.2.5. El Líder Gerencial de la Institución Educativa N° 16844 debe:	77
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.....	81
ANEXOS	84

RESUMEN

El presente trabajo constituye una propuesta cuyo objetivo es diseñar un modelo para el desarrollo del liderazgo gerencial que facilite la gestión y el proceso de enseñanza–aprendizaje en los docentes de las instituciones educativas. Dicho modelo está basado en la teoría de Daniel Goleman y es propuesto como herramienta para una mejor integración y organización en los docentes con la finalidad de cumplir con las metas trazadas. Se ha echado mano de los alcances teóricos de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional de acuerdo a principios como:

- el conocimiento de uno mismo
- autocontrol
- empatía
- motivación y
- habilidades sociales.

Éstos, a la vez, implican modulación del comportamiento, integración y organización de grupos en forma adecuada. Así, consideramos que este modelo permite mejorar el liderazgo gerencial en la institución educativa que, como primer elemento, se constituye en el modelo social de lo que significa “liderar” basado en el desarrollo de habilidades que integran la inteligencia emocional.

El modelo propuesto capacita al personal directivo y docente para escuchar y comunicarse de forma eficaz, para adaptarse y dar respuestas creativas ante los obstáculos, controlarse a sí mismos inspirando confianza y motivación en los demás. Concretamente en el ámbito directivo, estas habilidades son cruciales para lograr la eficacia grupal por medio de la comunicación y la coordinación del equipo de trabajo. Y a un nivel más elevado, también son determinantes para lograr la eficacia organizacional y para un desenvolvimiento personal en un mundo laboral; entonces nuestra propuesta se perfila como un medio importante para la transformación de los integrantes de la Institución y el cumplimiento de sus metas.

Los elementos teóricos nos permiten diseñar un modelo de gestión que, desde el punto de vista práctico, abarca la información del conocimiento sobre la inteligencia emocional. Además de un plan de actividades cuya trascendencia consiste en proponer una autoevaluación que implica poner en práctica las aptitudes aprendidas con la finalidad de perfeccionarlas en el proceso, permitiendo así al docente mejorar el liderazgo en su desempeño laboral superior o más afectivo.

Palabras clave: liderazgo gerencial, control de emociones, habilidades y aptitud.

ABSTRACT

This research is a proposal that consists in the design of a model for the development of managerial leadership in the teachers of the educational institution that facilitates the management and teaching - learning process. It allows the use of Daniel Goleman's theory as an instrument for a better integration and organization in the teachers, to achieve the goals set.

The proposal is designed on the basis to the theoretical scope of Daniel Goleman about the emotional intelligence according to principles such as: self-knowledge, self-control, empathy, motivation and social skills. These at the same time imply behavioral modulation, integration, and organization of groups in an appropriate way, also to allow improving the managerial leadership in the educational institution that as a first element is the model - to lead - that consists of skills development, which represents the emotional intelligence.

It enables management and teaching staff to listen and communicate effectively, to adapt and give creative responses to obstacles, to control themselves, inspiring confidence, and motivating others. Specifically, in the managerial field, these skills are crucial to achieve group effectiveness, through communication and coordination of the work team, and at a higher level, they are also crucial to achieve organizational effectiveness and personal development in the world labor; then we have an important means to change the transformation of the members of the institution, and thus to achieve their goals.

The theoretical elements allow us to design a management model, which from the practical point of view covers the information of the knowledge of emotional intelligence and a plan of activities, whose elaboration consists in putting into self-evaluation and putting into practice the aptitudes learned, that a long time will be perfected, allowing the teacher to improve the leadership in their superior or more affective work performance.

Keywords: managerial leadership, control of emotions, abilities and aptitude.

INTRODUCCIÓN

La importancia de la gestión y el liderazgo de los docentes en el aula es, hoy en día, uno de los aspectos más importantes debido a las múltiples necesidades que la educación requiere. El maestro tiene que descubrir talentos, potenciar fortalezas y generar las condiciones necesarias para que los estudiantes aprendan de manera significativa, socializadora y equitativa.

En el aula, el profesor tiene la misión de contribuir en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Por ello, el presente título denominado “LIDERAZGO GERENCIAL EN LOS DOCENTES”, ocupa, actualmente, un lugar preferencial para el desarrollo de capacidades innatas, autorrenovación, canalización positiva de la energía, optimismo y, sobre todo, motivar el manejo de emociones lo cual permitirá desenlaces favorables en cualquier situación.

El problema identificado, a raíz de la observación directa, muestra que los estudiantes y directivos de la Institución Educativa 16844, Simón Bolívar, presentan serias limitaciones para el ejercicio del liderazgo. Esto los limita y, en consecuencia, obstaculiza el rol de transformadores sociales. Debido a ello, consideramos como una necesidad imperante revertir esta problemática.

Por tales razones, se ha diseñado un MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA MEJORAR EL LIDERAZGO GERENCIAL EN LOS DOCENTES. Este modelo está basado en la teoría de Daniel Goleman la cual se caracteriza por la práctica de cinco características emocionales: conocimiento de uno mismo, autorregulación o el control de emoción, la empatía, motivación y habilidades sociales. Consideramos que es imperativo, para cada uno de los docentes, buscar la perfección actitudinal que permitan mejorar su rendimiento académico y afectividad en su mundo laboral.

El objetivo principal de la investigación, ya en un plano concreto, es revertir la citada problemática fortaleciendo el manejo emocional de los 11 docentes de la Institución Educativa 16844 de Simón Bolívar del distrito de Colasay, Jaén. Con ello, se pretende asegurar un liderazgo gerencial con ánimo emprendedor y optimista que permita resolver situaciones problemáticas.

El presente trabajo de investigación es significativo y pertinente, porque responde a una necesidad imperiosa de fortalecer el pensamiento crítico, manejo de emociones y liderazgo de los maestros. Con ello, se podrá generar aprendizajes significativos en los estudiantes y formar ciudadanos que aporten a la construcción de un país cada vez mejor.

Los resultados del presente trabajo de investigación serán de utilidad a todos los docentes en diferentes ámbitos de nuestro país. Debemos tener en cuenta que la inteligencia emocional es complementaria a la inteligencia intelectual y que ambas interactúan reflexivamente en solucionar problemas reales del entorno en que nos circunscribimos. Esta investigación servirá como antecedente para próximas investigaciones siempre con el mismo empeño de repercutir en los ámbitos académicos con el fin de generar aprendizajes significativos en las escuelas.

El presente trabajo ha sido estructurado en tres capítulos:

El primer capítulo nos refiere a la ubicación de la institución educativa, población, manifestación del problema, características de la población investigada, contexto, las historias y tendencias del liderazgo de los docentes de la institución. El segundo capítulo precisa el modelo teórico, bases teóricas científicas, variable dependiente e independiente y definición de términos. El tercer capítulo trata de la validez del trabajo, operacionalización de variables y análisis de los resultados. Además, se presentan los datos estadísticos que refuerzan la propuesta. Finalmente, se presentan las conclusiones a las que se ha llegado como resultado de la investigación realizada y las sugerencias que se deben tener en cuenta para mejorar el liderazgo en docentes.

CAPÍTULO I ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO: PROBLEMÁTICA DEL LIDERAZGO GERENCIAL

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO: PROBLEMÁTICA DEL LIDERAZGO GERENCIAL

1.1. Ubicación o contextualización del objeto de estudio

La comunidad de Bolívar es un caserío que se encuentra a una altura de 1700 m.s.n.m. Pertenece al distrito de Colasay, provincia de Jaén, departamento de Cajamarca. Los pobladores se dedican al sembrío del café. Éste se cosecha una vez al año. Sobre esta actividad, hoy en día, podemos decir que no implica economía rentable por la cantidad de dinero invertido en mano de obra y los insecticidas y fertilizantes con que se tiene que curar a cada plantación.

Se puede inferir que los pobladores del caserío son conformistas con su situación porque sufren carencias económicas. Sobre todo, en los meses que no hay producción de café. Además, falta iniciativa para motivarse y tener en cuenta la gran oportunidad de comercializar sus productos y así ser una zona de ingreso estable con calidad de vida producto de la buena economía, salud y educación.

La mayoría de la población presenta conductas conformistas y desmotivadas. Son muy individualistas. Esto se evidencia de familia en familia. Teniendo en cuenta que la escuela es el centro que articula a la comunidad, que permite el despliegue total de capacidades de sus ciudadanos se concluye que son los docentes los que tienen que liderar los cambios sociales y conducirlos a una transformación.

1.2. Características y actividades principales de la zona

En el caserío de Bolívar, los pobladores están desmotivados. Tienen dificultades para organizarse y poder interactuar con los demás; no respetan sus diferencias. La formación de los futuros ciudadanos está fuertemente influenciada por las orientaciones tradicionales de la familia.

La persona llamada obligatoriamente a modelar su conducta es el docente. Éste, mediante su liderazgo, puede dar origen a una nueva cultura y crear buenas condiciones para una integración de la sociedad. Murillo, (2003), plantea que “las escuelas promueven, en forma duradera, el desarrollo integral de todos y cada uno de sus

alumnos, más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica”.

La escuela es el centro de la modulación del conocimiento, es el cimiento para la formación del hombre y, por tal razón, los docentes tienen la titánica tarea de ser agentes de cambio y motivación en la escuela y en la comunidad.

1.3. Antecedentes del problema

1.3.1. Internacional

A nivel internacional, también hay deficiencias en el liderazgo de las escuelas. Eso repercute en los dirigentes que conducen a las naciones y que, en la mayoría de los casos, llevan al fracaso por los déficits de la economía y, en consecuencia, el desarrollo de cada país. Los dirigentes deben ser líderes participativos, de gestión y de una decisión cualificada con fundamento en la empatía. Esta característica debe promoverse desde la escuela hasta motivarse, reconocer sus emociones y las dificultades de los que integran el país. Como pilar de la sociedad es la base de un proyecto educativo y currículo compartido.

Unesco (2005: 195), sostiene que “un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.”. La escuela es la responsable de inculcar una cultura llena de valores formando personas para aprender a aprender bajo el control de sus propias aptitudes.

Un maestro o un dirigente de una institución deben tener un buen liderazgo para la transformación de conductas. Debe involucrarse en las actividades de la institución teniendo en cuenta los indicadores de la emotividad de cada uno de los integrantes. Esto quiere decir que debe conocer las emociones de los demás integrantes del equipo. En América Latina abundan los países subdesarrollados por la falta de liderazgo en los dirigentes o los integrantes de la organización; en cambio en los países desarrollados sus personajes que son líderes motivadores y con aptitudes emocionales que logran que otros ejecuten sus respectivos trabajos

con más efectividad en la resolución de problemas, con rápido entendimiento, confianza y saber escuchar. De ese modo, definen metas, establecen estrategias, coordinan... lo cual es clave para el desarrollo de su país.

LIDERAZGO EN AULA DE CHILE

El trabajo de Garay, (2008), “se basa en la información de encuestas aplicadas a 320 docentes en establecimientos de la región metropolitana considerados eficaces. Presenta un análisis causal en el que existen tres indicadores de liderazgo: “Carisma y consideración individualizada”, “Estimulación intelectual e inspiración” y “Planificación, implementación y supervisión de procesos”. Las dos primeras provienen de la teoría sobre liderazgo transformacional y la tercera, de modelos de management.

Si se analiza lo que sucede en Chile, notaremos que ahí se trabaja con base en tres indicadores y variables. Uno de ellos es el carisma, el cual influye en la aceptación que tienen los gerentes de una empresa con respecto de sus trabajadores. Con esa actitud, pueden llegar a sus trabajadores y motivarlos hasta alcanzar un mejor rendimiento. La variable es la estimulación o la inspiración. Tener fe en una meta que se plantea y seguir retos.

Debemos entender el liderazgo de los docentes como una responsabilidad personal, un descubrimiento del propio ser. Para liderar a otros, sin duda que primero debo conocerme. Se debe conocer las propias emociones y la de los que me rodean. Nuestra gran tarea es formar ciudadanos para una sociedad cada vez más independiente. Con ideales y determinación, que tengan un enfoque y, sobre todo, capaces de asumir la responsabilidad de emprendimiento y con características de liderazgo. Para ello, tenemos que liderarnos, primero, nosotros mismos para poder, luego, liderar y seguir de ejemplo que los motive hacia una superación de sus debilidades y miedos.

Un principio de la apreciación personal es que “la tarea principal del hombre es darse nacimiento”. Es decir, convertirse en lo que realmente quiere ser. Quien pretenda ser un buen líder, primero debe cultivarse a sí mismo para así ser referente de opinión para otros.

El liderazgo gerencial, entre los que integran una institución, es un factor primordial de la empresa o institución para un desarrollo de producción. Un buen líder tiene que fijarse metas y organizarse, reconocer sus propias emociones y las de los demás motivando en todo momento y buscando el bien común.

En el sector educativo, el creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela es producto de los diferentes procesos de descentralización, en los cuales se han transferido mayor autoridad a las escuelas y a los directores y directoras, docentes y padres de familia. Se ha indicado que se tiene que trabajar en forma coordinada para lograr metas. Por tal razón, los docentes son agentes primordiales en la sociabilización y desarrollo de las comunidades educativas.

1.3.2. Nacional

En casi todas las instituciones educativas nacionales, se aprecia serias limitaciones en el desarrollo de las relaciones interpersonales. El clima no es armonioso ni eficiente. Esto, además, evidencia la falta de percepción en relación con su rol de líderes por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un director educativo, líder de la institución. Esta realidad dista mucho de los líderes pedagógicos, de los maestros como agentes transformacionales que forman ciudadanos para la vida: democráticos, empáticos y, sobre todo, con una profunda calidez humana.

“Son varios factores que influyen en cualquier Institución Educativa para lograr la calidad. Por eso, la actitud o el *accionar* de ellos puede ser negativa o problemática si éstas son incongruentes con los principios que sustenta la educación. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectadas en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos. Además, las influencias del clima organizacional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de

trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones en los últimos años.”¹

Las razones por las que hemos fracasado en cambiar la educación han sido nuestras malas conceptualizaciones de los procesos de cambio escolar: hemos subestimado -señala- su complejidad, practicado un reduccionismo y no hemos preparado a los agentes educativos para el cambio, para ser líderes.

En todo liderazgo intervienen diversas dimensiones, procesos, agentes y estrategias al tiempo que pueden tener distintos propósitos y valores. En este sentido, es necesario contextualizar debidamente el tema-problema del liderazgo en las múltiples instancias y niveles en que se configura.

Para un cambio en la política educativa, lo relacionado con el liderazgo se tiene que planificar de modo progresivo. Las estrategias de puesta en práctica funcionan mejor cuando logran integrar las propuestas de las instituciones educativas, y desarrollan habilidades en los docentes para liderar y ellos enseñan a liderar.

1.3.3. Regional

Tal es el caso de la Dirección Regional de Cajamarca que con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del educando en su entorno familiar y comunitario asume el compromiso de promover el desarrollo de las capacidades físicas, intelectuales, sociales y emocionales de los estudiantes de la referida región, así como ampliar la cobertura de atención en educación y salud en zonas rurales dispersas y rurales marginales de alta vulnerabilidad. De esta manera se busca fomentar el uso del espacio escolar y atender los problemas de liderazgo en nuestra región.

La mayoría de los docentes del ámbito de Cajamarca carecen de liderazgo en los centros educativos tanto urbana como en la zona rural, porque en su mayoría las

¹ ALBORS, J. (2001): *Estrategia, liderazgo y calidad total. Una aproximación conceptual desde el estudio de dos casos prácticos. Revista de Economía y Empresa, 43, Vol. XV. AEDEM*

escuelas tienen poca comunicación y la falta de conocimientos de lo que existe dentro de nosotros y reconocerse por sí solos, para interactuar con los alumnos y padres de familia. Se tiene que trabajar cultivando lo emocional para interactuar con la inteligencia intelectual.

La calidad de las escuelas depende, en gran medida, de la competencia, dedicación y buen liderazgo del equipo directivo y profesores, además, de la proyección a la comunidad. También, juegan un rol preponderante los padres de familia y, sobre todo, los estudiantes.

Rosales, (2000) “Las estrategias se puede llevar a un buen liderazgo son el punto clave para llevar a cabo un buen liderazgo”, como el que recibe el liderazgo por parte de los maestros que va a ser de gran utilidad, pues esto hace que el trabajo sea menos pesado y el objetivo de cada equipo sea más claro para mejorar, es diseñar estrategias, aplicarlas, evaluarlas y tomar decisiones en bien de la institución, conjuntamente con el líder.

Un buen liderazgo hace cambiar lo rutinario, aunque en largo tiempo; pero realiza cambios, claro, con un gran apoyo de sus subordinados que el mismo enseñó a liderar.

Al líder no le importa a quien beneficiar, solamente tiene su fin supremo de cumplir con sus obligaciones y lograr sus metas. Para que pueda llegar a cumplir sus metas es indispensable conocer sus aptitudes. La tarea de los docentes es siempre liderar y liderar porque ellos son el ejemplo en las comunidades educativas.

1.3.4. Local

Desde la creación de la institución hasta la actualidad, se han presentado problemas complejos como la falta de motivación, liderazgo para transformar la escuela y, con ello, la comunidad. Los directores y docentes que dirigen la institución son agentes con pocas condiciones para liderar y tener buenas relaciones interpersonales.

En nuestra realidad, con respecto de la comunidad educativa, existen esquemas mentales impregnados de pesimismo lo cual es dificultoso para adquirir un nuevo conocimiento que conduzca a la acción mediante la cual alcancemos mejorar nuestra realidad y llegar a cumplir nuestras metas. En el mundo que vivimos, debe existir un conocimiento nuevo. Sobre este particular, insisten muchos autores: “si queremos avanzar en el camino del líder, tenemos que estar dispuestos a romper nuestros hábitos y estar abiertos a nuestras posibilidades que nos permitan alcanzar nuestra visión”. (David Fischman, 2016, pag.55).

La institución educativa N° 16844 “Simón Bolívar” se ubica en el caserío de Bolívar, distrito de Colasay, departamento de Cajamarca. Alberga una población estudiantil de los niveles inicial, primaria y secundaria. Los estudiantes, además del mismo caserío, provienen de otros como Pichelingue, la Higuera, Nuevo Oriente y El Vencedor dando un total de 150 alumnos los cuales están distribuidos en 9 aulas. Se cuenta con once profesores además del director. Desde el año 1980 hasta el 2005, funcionó como nivel primario. En 1981, se crea el nivel primario con resolución N° 0111 siendo director el señor Domingo Pérez Lozano. Luego, el profesor Alejandro Gutiérrez

Desde 1994 hasta el año 1998, fue directora doña Amelia Ribera Rodríguez. En este mismo año, asume la dirección el profesor Tucunango Cerquera Apolinar. Con su valiosa gestión, en el año el 2005, se amplió el nivel secundario con centro de gestión creándose el año 2010 con la resolución directoral UGEL U N° 1508. De igual modo, en el año 2015, se hizo la ampliación a nivel inicial creándose con resolución directoral N° 0324 comunal como I.E. del nivel primario y funcionó a partir del 1 de abril del 2005 según resolución directoral N° 01087 -2005 –Gr.Caj-Ugel/Jaen, siendo su código modular N° 1374263 y código local escolar N° 123100. A partir del año 2015, asumió la responsabilidad de encargatura el profesor José Valentín Sánchez Tineo hasta la actualidad.

La plana docente está integrada por profesores con especialidad en cada área: Comunicación, Historia y Geografía, Matemática, Ciencia Tecnología y Ambiente, Educación Física, etc., de los cuales dos profesores son nombrados y cinco, están en la calidad de contratados. Esto constituye una debilidad para la

institución, pues la falta de permanencia laboral ocasiona cambios anuales. Esto es una dificultad real para el cumplimiento de las metas institucionales y para optimizar la gestión de la escuela. No se cuenta con personal administrativo permanente. La limpieza se realiza en organización grupal por los mismos alumnos.

Con relación a los maestros de los distintos niveles, se puede observar:

- *Escaza afectividad grupal e interpersonal*
- *Escaza visión, creatividad, equilibrio, aprendizaje, comunicación, trabajo en equipo.*
- *Falta de confianza en sí mismo.*
- *Deficiencia de habilidades sociales.*
- *Falta de confianza.*
- *Falta de empatía.*

Frente a todas las debilidades identificadas, producto de la observación directa, planteamos una propuesta pertinente capaz revertir estas debilidades. La propuesta se basa en la inteligencia emocional de Daniel Goleman.

1.3.5. Manifestaciones en la Institución Educativa

Habilidad de conocerse uno mismo. Esto se evidencia cuando los docentes en su mayoría actúan con desconfianza y conformismo. Carecen de expectativas de superación profesional y padecen de baja autoestima. Todo esto, de alguna u otra manera, repercute en el aprendizaje de los estudiantes.

Frente a la ejecución de actividades, siempre se actúa con contratiempos. Estas conductas no ayudan a fortalecernos institucionalmente y, mucho menos, a generar expectativas en los estudiantes y en la comunidad. El docente tiene que ser agente de cambio, de superación, de progreso y de transformación social.

En el grupo de docentes, se aprecia también el individualismo. Son poco comunicativos. Esto conlleva a que no trabajen en equipo. Y sabemos, sin embargo, que esta cualidad de la cooperación es clave para el desarrollo y ejecución de proyectos además de mantener un óptimo clima institucional.

¿Cómo cambiar esta imagen del maestro? Para ello, se deben transformar las relaciones interpersonales. Esto se alcanza cuando se transmiten mensajes claros, se asimilan las estrategias que permitan negociar intereses y resolver conflictos. Solamente así alcanzaremos un espacio de motivación recíproca.

Cuando existe individualismo en una empresa o institución la consecuencia común se aprecia en los pocos logros y cumplimiento de metas. En la I.E. Simón Bolívar, esto es evidente. Los docentes tienen la responsabilidad de liderar procesos de cambio y para ello se tiene que comprender a los demás orientándolos hacia el logro de metas comunes. Sin embargo, se ha desarrollado un ambiente de desconfianza, limitado a la desmotivación y con tendencia a las actitudes negativas.

- *Los maestros en su mayoría no son empáticos.*
- *La vida emocional está desvinculada de la inteligencia académica. A nivel de clima institucional, no existe el entusiasmo de lograr metas de éxito.*
- *Se va desarrollado un fuerte individualismo y las críticas que se hacen los unos a los otros no son constructivas, lo cual destruye el ideal de equipo.*
- *Existe un grado de prejuicio por causa de género o clase social.*

El desarrollo de conductas negativas se presenta de modo ocasional como producto de las manifestaciones de la formación humana, de allí que las personas “reflejan los estados formativos en casa”. De este modo y frente al tipo de comportamiento es necesario el liderazgo en la escuela.

“El centro del liderazgo construye un concepto de liderazgo gerencial que apunta a definirlo en términos de un logro colectivo en una organización como una forma de gerencia que trasciende el fin en sí mismo”²

El proceso de liderazgo es un generador de conductas en todos los niveles que orienta a formalizar el eje principal para un mejor desarrollo en gestión de las emociones y lograr así una mejor organización. Desde este escenario, las relaciones interpersonales contemplan el desarrollo de una dinámica ponderada para tratar diversos problemas que conlleven a un intento de mejorar los problemas educativos que pueden ser o tener dimensiones sociológicas, psicológicas, administrativas y legales propicias para llegar siempre a las mismas conclusiones. Lo que sucede en cada institución y sus consecuencias tiene la misma tipificación problemática que se basa, en gran medida, en la gestión de mejoramiento de liderazgo gerencial y clima institucional.

1.3.6. Características de la Problemática

Goleman, (1996), habla de la “IE como una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental y habilidades sociales”. Ellas configuran rasgos del carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. Goleman habla de una “serie de factores que constituyen la institución educativa:

- **CONCIENCIA DE UNO MISMO.** Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.
- **AUTORREGULACIÓN.** Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.

² <https://www.researchgate.net/publication/46565013>
article(Pdfavailable)January2015/competencias del liderazgo gerencial/ Iliana Páez Gabriunas.

- **MOTIVACIÓN.** Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.
- **EMPATÍA.** Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.
- **HABILIDADES SOCIALES.** Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

Los docentes de una institución, para gestionar el liderazgo, tienen que desarrollar sus habilidades de inteligencia emocional, concebir ideales, asumir responsabilidades de entrega total siempre tras los propósitos trazados. En las instituciones públicas, los maestros son los responsables del cambio y la transformación de los futuros ciudadanos para responder a los retos que hoy en día se presentan de la mano con la tecnología y el avance científico.

1.4. Metodología de la Investigación

1.4.1. Tipo de Investigación

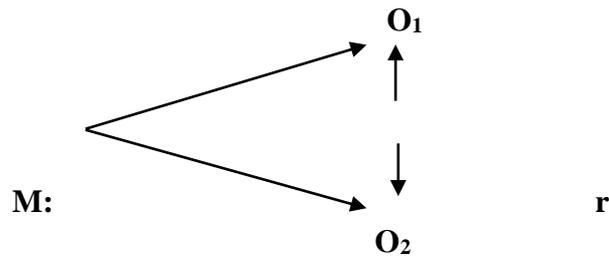
La investigación es de tipo cuantitativa descriptiva correlacional. Es una investigación que describirá, caracterizará, evaluará y establecerá la relación existente entre las variables.

1.4.2. Diseño de Investigación

El diseño seleccionado para la investigación corresponde al descriptivo correlacional (Hernández, 1999) que implica dos momentos:

- Medición diagnóstica de las variables.
- Relacionar las variables anteriormente descritas.

Asume la siguiente característica:



Donde:

M : Muestra poblacional

O₁ : Observación de la Variable uno

O₂ : Observación de la variable dos.

1.4.3. Métodos y Técnicas de Investigación

La observación 01:

Consiste en observar el comportamiento del liderazgo gerencial de los docentes de la institución educativa 16844 Simón Bolívar, de Colasay, provincia de Jaén, departamento de Cajamarca. Las debilidades que presentan los docentes son:

- *Dificultades para interactuar con los demás*
- *Problemas para cumplir meta*
- *Desmotivación*
- *Poca expectativa*
- *Dificultad para trabajar en equipo lo cual desencadena en el individualismo*
- *Poca comunicación. (ANEXO 1)*

La observación 02:

Consiste en la inteligencia emocional en los docentes de la institución educativa.

- *Conocer las emociones implica reconocer las emociones propias, capacidad de comprensión de sí mismo.*
- *Manejo de emociones; es decir, capacidad para serenarnos en el momento determinado.*
- *La motivación; es decir, la capacidad para contribuir con los mejores resultados en producción.*
- *Reconocer emociones de los demás: capacidad dotada en ponerse en lugar del otro.*
- *Manejar las relaciones interpersonales. Es una habilidad de manejar las emociones ante los demás.*

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

ENFOQUE SOBRE LIDERAZGO GERENCIAL E INTELIGENCIA EMOCIONAL

2.1. Liderazgo gerencial

2.1.1. Marco conceptual

El desarrollo del liderazgo implica una serie de ejercicios y posturas de los protagonistas con la finalidad de generar un cambio en el contexto determinado, también se puede decir que “el liderazgo gerencial es un fenómeno social que se manifiesta cuando el gerente logra que su grupo de colaboradores se comprometa alrededor del logro de la visión corporativa”. (Páez y Yepes, 2004, pág.132).

Todo gerente de una empresa debe mantener el liderazgo y exigir en sus subordinados la capacidad de liderarse por sí mismos para trazarse una visión. En una institución educativa, el director es un gerente de la empresa. Hace que se motiven sus trabajadores para llegar a los padres de familia, que es el vínculo más cercano, ya que junto con ellos debe lograr la visión trazada

El maestro tiene la responsabilidad de la transformación de la nueva juventud que es futuro de la sociedad. Para ello, los docentes tienen que manejar o desarrollar capacidades y transmitirlos a los alumnos de tal modo que se sientan ciudadanos que asumen derechos y responsabilidades.

Los gerentes de una institución siempre deben trazarse metas, propósitos... direccionando a sus seguidores con motivación, comprometiéndose a encaminarlos hacia una entrega total. De esta manera afrontan los obstáculos que puedan presentarse. La tarea de los maestros es socializadora por naturaleza debido a que entabla contacto con los niños, jóvenes y múltiples personas. Son sus dechados ya que ellos fijan sus ojos en los educadores aprendiendo muchas veces de sus actitudes.

Por lo tanto, el maestro tiene que ser el modelo, adecuando su conducta para gestionar la de los demás.

Fischman, (2016) en su libro “El camino del líder”, plantea que:

“Debe desarrollar dos etapas, una etapa de liderazgo personal y otra de liderazgo interpersonal. El liderazgo personal se logra cuando la persona emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender. El liderazgo interpersonal se logra posteriormente, cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles el poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores”.

El liderazgo permite que la persona se eleve en autoestima y otras características propias de cada persona, además de tener mejor rendimiento. Para ello, se tiene que liderar desde el interior, aplicando estrategias establecidas como conocerse a sí mismo, autocontrolarse, empatizar con el sentir del otro, motivación y tener una gran afectividad social con todos los que lo rodean en su organización.

Según Chiavenato (1992) “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través de la comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Se concuerda con la idea generalizada que se trata de una capacidad humana que tiene una influencia en el medio social y que es muy primordial en la comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales. El liderazgo se caracteriza por la persuasión hacia las demás personas que integran una organización sea cual fuere su naturaleza, a partir del puesto o cargo asumido para cumplir las tareas encomendadas y caracterizarse como líder. Un buen líder pedagógico es aquel que no ordena, sino que predica con el ejemplo; no cuestiona, sino orienta; no busca su bienestar personal, sino el colectivo en una comunidad educativa.

Dentro del mundo académico, existen muchas definiciones acerca del liderazgo. Todas tienen sus propias particularidades. En el contexto de esta investigación y su relación con la teoría de la inteligencia emocional, adquiere un valor importante para la gestión de una institución educativa. El liderazgo gerencial

forma parte de la vida institucional donde juega vital importancia el poder del líder. En este contexto, es necesario plantear algún marco referencial.

- El líder capacita a sus trabajadores □ El líder practica siempre la voluntad.
- El líder inspira entusiasmo.
- El líder afronta el fracaso.
- El líder dice “vamos a hacerlo”. □ Un líder dice “nosotros somos”.

De modo específico y considerando la naturaleza de la variable, pensamos que liderazgo es el arte de influir sobre las personas, motivándolos para el trabajo con entusiasmo y buscando lograr cumplir los objetivos en bien común.

Dentro del ámbito educativo, los integrantes tienen que asumir el liderazgo como parte importante del trabajo, orientado a conseguir el respeto, gratitud y admiración de los seguidores lo que genera un verdadero compromiso para dirigir diferentes actividades e influir en ellas.

LOS VALORES EXPLÍCITOS DE UN LÍDER

CONFIANZA:

Un líder crea un clima de confianza para su organización. Busca un clima de armonía y descubre las habilidades innatas que cada uno tiene.

VISIÓN:

Siempre en una organización, los líderes como los docentes, deben trazarse metas de largo a corto plazo sabiendo sobrellevar los obstáculos que existen en el camino y adaptarse de inmediato a los cambios.

FE:

Los líderes por excelencia siempre deben promover la mente positiva, generar en sus trabajadores y compañeros de trabajo la confianza y la expectativa de superación individual y colectiva.

PASIÓN:

El líder siempre debe estar orbitando en una idea fija, motivado por lograr lo deseado que es la esencia del compromiso que tiene como líder para poder realizarse y alcanzar las metas propuestas.

ÉTICA:

Es el valor que se caracteriza por cumplir sueños trazados y que, para ellos, se encomienda a sus actitudes y al cultivo de valores.

RECEPTIVIDAD Y COMUNICACIÓN:

El líder debe saber escuchar y analizar con atención el argumento en el momento determinado. Se debe actuar con una comunicación asertiva.

El liderazgo gerencial es una concepción originada en el campo de una empresa y trasladado al ámbito educativo. Comparte con los miembros de una institución el hecho que desarrolla habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad. También que se presenta como determinante y exigente ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético y moral en los cuales se encuentra el líder de la organización como ente mediador para lograr canalizar de la mejor manera dichos cambios a través de la escuela.

Rojas (2010), en su investigación: “Liderazgo para mejorar la gestión educativa” llega a la conclusión que: Liderazgo gerencial en las instituciones educativas es transformar a las sociedades donde se influye sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Existen muchas formas, que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación. No existe un perfil ideal del director exitoso, pero

si se ha detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes que determinan un conjunto de actividades tales como la planeación, organización, dirección y el control de las actividades, funciones o tareas, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer. Para poder cumplir funciones hay práctica de habilidades de inteligencia emocional. En torno a ello, se ha de interactuar con sus seguidores en forma adecuada hasta llegar a cumplir las metas trazadas originando un clima armónico.

El papel de los gerentes es de suma importancia. Son ellos los responsables de lograr un triunfo en su empresa o, también, una pérdida de negocios en recursos humanos o en la misma economía.

El líder es el guía. Tiene el punto clave de una empresa que prospera. Comparando a una institución educativa con una empresa, el director es el responsable de las acciones y pérdidas o triunfos que puedan existir en ella, y el avance en la formación de los futuros ciudadanos con signo de superación, de no ser conformista. Si un líder gerencial maneja sus propias emociones; motiva, es empático.

Como todo aporte, se considera que es un proceso cuyo elemento principal es el directivo. Este proceso no marcha de modo individual, sino que requiere de ciertas condiciones como el control de las emociones. Un líder puede evolucionar y cambiar con el tiempo. Esto es, debido a que las emociones también sufren sus propios procesos. Si los cambios se generan entonces es cierto que no se puede hablar de un estilo universal; es todo lo contrario. En cada institución existe un estilo personal que demuestra cada directivo y en cada contexto lo que asegura que el liderazgo es muy propio de cada uno. De ahí el carácter individual.

En la versión de Rojas, (2010), es cierto y se corrobora que no hay un perfil único; es decir, un solo líder para miles de escuelas o que una escuela tenga una sola característica. Al no haber estilo único es de presumir que cada persona ejerce su propio liderazgo y hasta depende de sus mismas emociones. Aquí se demuestra que el liderazgo no es único; sin embargo, tiene rasgos comunes

debido a que el hombre tiene una misma constitución. Es decir, tiene valores, conductas, emociones, prejuicios y todo un marco formativo desde su nacimiento. Con estos antecedentes los rasgos comunes son características de toda persona y por lo tanto lo son del propio líder.

Díaz, (2009), en su investigación titulada: “Líder en la gerencia de organizaciones públicas” concluye que “un líder gerencial de una institución educativa debe considerar seis características básicas:

Habilidad mental; referida a la superioridad de inteligencia que debe tener el directivo ante los demás miembros de la organización. *Madurez emocional*; relacionada con la confianza que tienen los directores eficientes en ellos mismos y en lo que hacen. *Necesidad intrínseca de logro*; enfatiza la necesidad interna de los directivos de cumplir sus objetivos. *Habilidad para resolver problemas*; se presenta cuando los directivos eficientes saben diferenciar entre la causa y efecto y, por lo mismo, centrar sus esfuerzos en la primera. *Empatía*; permite a los directivos eficaces identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador. *Representatividad*; destaca la responsabilidad del directivo de actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones y jefes superiores)”.

Los gerentes también son responsables de diseñar la estructura de una organización. Llamamos “organización” a la función que determina qué tareas hay que realizar, quién debe hacerlas, cómo deben agruparse, quién se reporta con quién y a qué nivel deben tomarse las decisiones.

Los gerentes de una empresa tienen que trazarse metas y cumplir funciones en su trayecto tales como la planificación; es decir, tener en cuenta el tiempo y el espacio en se van a desarrollar los planes. La organización, mediante la cual se ordenan los grupos con sus respectivas funciones en un tiempo determinado. La dirección, porque el grupo tiene que automotivarse guiado por el jefe inmediato para cumplir con la finalidad de alcanzar con la meta trazada. Control, debido a que las actividades realizadas deben estar controladas bajo el dominio de uno mismo indicando el desempeño que tiene cada uno de los integrantes comparando si el camino es el correcto para llegar a la meta. Si existe una

desviación, el líder tiene la obligación velar porque las acciones tomen el camino correcto.

Fischman, (2016), “El liderazgo requiere reemplazar hábitos anticuados de dirección por conductas modernas y eso no es fácil de lograr”.

El liderazgo se ve cada día menos como una característica individual y carismática y más como una función que se da en toda la institución, consustancial a todo grupo humano. El liderazgo, entendido de esta manera, es una función estratégica para toda la organización, pues entre otras cosas incide directamente en el clima laboral de la institución.

Los profesores estamos necesitados de climas que propicien nuestro desarrollo personal y el sosiego suficiente y necesario para realizar nuestra gran tarea de la educación. Un buen líder jamás puede darle paso a que sus ambiciones, intereses, reconocimiento individual propicien discrepancias, atenten contra sus metas de promover soluciones, conducir a sus seguidores al logro de los objetivos que han propuesto alcanzar, evitar los conflictos organizacionales y todo aquello que dé paso a un clima organizacional nefasto.

2.1.2. Características

Las características distintivas de los líderes se pueden describir a continuación:

Se ejercitan para la autorrenovación

Lo hacen de forma regular en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual. Estos principios de autorrenovación conducirán gradualmente a un carácter fuerte y saludable, con una voluntad poderosamente disciplinada y orientada al servicio. Es una característica del desarrollo de las aptitudes de la **empatía**, manejo de la inteligencia emocional que es parte de lo interpersonal, por lo tanto, los docentes tienen una conciencia de **servicio**, el interés debe ser la dirección que se traza.

Son sinérgicos

La sinergia es el estado en que el todo es superior a la suma de las partes. Trabajan en forma inteligente con perseverancia. Son asombrosamente productivos porque aportan novedad. Cuando negocian y se comunican con los demás en situaciones que aparecen antagónicas, aprenden a separar a la gente del problema. Siempre los líderes saben discernir entre lo bueno y lo malo, de esa manera aprenden a dirigir a otros

Tiene vocación para servir

Consideran la profesión como una misión, no como una carrera. Las fuentes que los nutren son acciones de servicio.

Irradian energía positiva

El semblante de un líder es alegre, placentero, feliz... Su actitud es optimista, positiva, animosa... Su espíritu es entusiasta, esperanzador, confiado... En medio de la confusión, la rencilla o la energía negativa lucha por ser un pacificador, un armonizador... Para desactivar o revertir la energía destructiva se entregan en su totalidad sin dar cuenta a quienes benefician.

Creen en los demás

No se desesperan ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades; buscan soluciones. No creen haber progresado cuando descubren las debilidades ajenas. No son ingenuos, están conscientes de que esta debilidad existe. No son envidiosos. Se niegan a etiquetar, estereotipar, clasificar y prejuzgar a los demás.

Dirigen sus vidas de forma equilibrada

Leen los mejores libros y se mantienen al día respecto a los avances de la ciencia administrativa y demás acontecimientos. Se interesan por una amplia gama de asuntos. Distinguen su propio valor que se pone de manifiesto en su valentía e integridad y no sienten la necesidad de alardear, ostentar con su fama, mostrar su poderío por sus propiedades, credenciales, títulos o éxitos del pasado.

Ven la vida como una aventura

Están interesados en las personas, aprenden de la gente, no la etiquetan por sus éxitos o fracasos del pasado. Su seguridad emana de su interior y no viene de afuera.

Aprenden continuamente

Toman muy en cuenta sus experiencias. Leen, buscan la forma de capacitarse, toman clases, escuchan y comunican a los demás. Aprenden tanto a través de sus oídos como de sus ojos. Son sumamente curiosos y preguntan constantemente.

Son equilibrados tanto en su crecimiento personal como en lo espiritual.

Mantienen una constante vigilancia en todo aquello que le permita crecer en lo personal sin descuidar su evolución espiritual. En el ámbito educativo, todas estas características se resaltan para el mejoramiento de nuestros estudiantes y prestar servicio de calidad atendiendo adecuadamente su inteligencia emocional. Controlan sus emociones y sentimientos, además de saber utilizar todos aquellos estímulos motivacionales que conlleven a sus seguidores en depositarle su confianza y credibilidad con un fin supremo.

Un líder gerencial también puede ser el que dirige a su grupo, planifica y dirige motivando a ser creativos e innovadores, que alcancen sus metas, reconociendo las distintas capacidades que poseen los miembros del grupo para promover la organización. Mantiene actitudes positivas ante el cambio y revierte las amenazas en el momento indicado

Si un líder quiere tener seguidores con la capacidad de autoliderarse, el primer paso es enseñarles a conocerse a sí mismo. La autoevaluación les permitirá conocerse más profundamente, pero este test siempre debe realizarse con mucha honestidad y autonomía. En el momento que se decide, esto lleva a un control de sus emociones llamado también autoliderazgo: “El autoliderazgo es la capacidad de liderarse a sí mismo con mucha responsabilidad y autonomía.

(Fischman, 2016, pág.111).

2.1.3. Funciones de un Líder Gerencial

Para llevar a cabo sus actividades, los líderes gerenciales deben utilizar estrategias orientadas a cumplir las siguientes funciones:

Planeación:

Es una estrategia que lleva a establecer estrategias de crear, desarrollar, promover para una buena coordinación en el control de actividades.

Organización:

Es cuando un líder toma en cuenta cuánto se va hacer, para qué se va hacer y quién lo va hacer.

Dirección:

Dentro de los propósitos de cumplir metas, siempre existen obstáculos. El líder gerencial dirige a los participantes a resolver los conflictos. De esa manera, dirige al grupo a cumplir las metas trazadas.

Control:

Un líder gerencial realiza el seguimiento de sus colaboradores conforme se va realizado las actividades. Él va vigilando para asegurar si se cumple con lo establecido, con lo planeado.

La única meta de un líder gerencial es hacer cumplir sus metas participando en forma activa en sus actividades. Para ello participa con actitud de persuadir, con inspiración en sus actividades aplicando estrategias establecidas. Como dice Fischman en su libro “El espejo del líder “(2015) “son líderes los que hacen que aquellos con quienes trabaja se sienten realmente invitados a practicar una determinada manera de actuar, a experimentar un determinado modo de vivir”.

Un líder gerencial, para guiar en una institución y hacer gestión, tiene que seguir un ordenamiento: planificación, cumplir metas, evaluarlas. Para ello se tiene que elegir estrategias, coordinar con todos los integrantes de los grupos. La organización es la etapa más importante. Es donde participan quienes están

dispuestos a trazarse metas y cronogramar las actividades. Dentro de este proceso, es clave el autoconocimiento. Saber nuestras debilidades y potencialidades y, al mismo tiempo, manejar las emociones. Un líder gerencial debe cumplir con todas estas características para cumplir con sus propósitos.

2.1.4. Componentes del Liderazgo

El primer paso que debe dar el líder para gerenciar es aprender a liderarse sí mismo y, luego, liderar a su entorno. Para ello, hay dos componentes con sus respectivos elementos.

2.1.4.1. Liderazgo Personal

Se refiere al origen de la formación del gestor y su desarrollo personal, lo cual, aunque es una parte fundamental, tiene que complementarse con el desarrollo de la capacidad que le permita interactuar con los demás. Gestionar las aptitudes de uno mismo para poder ser ejemplo a los demás. El liderazgo personal, a su vez tiene otras características centradas en las personas que se definen del siguiente modo:

La autoestima

Fischman, (2016), sostiene que “tomar conciencia de su conducta e ir construyendo poco a poco las bases que le permitan desarrollar su seguridad y valoración”. Un líder por excelencia parte de la misma persona, por el reconocimiento y valoración personal, por quererse uno mismo, valorarse de acuerdo a sus debilidades. Implica también el autorreconocimiento como personas vinculada a otras, una persona con alta autoestima es inevitable que renuncie a otros atributos como la creatividad. La versión del autor es contundente, de la cual se puede deducir que un directivo con alta autoestima es por naturaleza creativo.

La creatividad

El mismo autor señala como “la capacidad de ser flexibles y romper esquemas, hábitos y costumbres”. El líder siempre ha de que tener

conocimiento y estar en constante generación de nuevos conocimientos para lograr la confianza de sus seguidores. Enfrentarse a los retos obliga a tener creatividad y romper lo establecido por la costumbre, innovar lo sostenido en esquemas tradicionales. Este atributo solo es posible si se cuenta con alta autoestima, la creatividad se supedita a la autoestima

La visión

Otro de los atributos que semana el autor es la visión, entendida como “una imagen del futuro inspiradora, pero alcanzable”. El líder que llega a la excelencia es aquel que se condujo con sabiduría, que supo implantar en sus seguidores liderazgo y respeto, asumiendo una visión con rasgos imperativos para ser cada día mejor dentro de su poco espacio como es la escuela, misma. Si se reúnen los atributos anteriores se puede entender que la interrelación entre ellas genera una simbiosis importante porque se puede deducir sendas teorías que pueden acuñarse en lo posterior; es decir, un directivo con alta autoestima desarrolla se creatividad de acuerdo con su visión, ésta tal vez no tenga límite.

Equilibrio

Fischman, (2006) en su libro bastante conocido y que ha sido materia de esta investigación sostiene que el equilibrio implica “estar en paz con uno mismo, entender y aceptar nuestras emociones”. La característica de los líderes es tener estabilidad y equilibrio de los pensamientos negativos con los pensamientos positivos. Hay que tener en cuenta que la mente es muy poderosa y si aceptamos pensamientos negativos nos veremos atormentados por la negatividad. El líder gerencial siempre ha de ir con pensamientos positivos, porque esto lo conducirá al logro de sus metas.

Capacidad de aprender

Fischman, (2016), “La única forma de aprender una habilidad es practicándola y, eso mismo, es lo que precisa el liderazgo”. El líder siempre tiene que estar en constante aprendizaje. No solamente de

conocimientos teóricos, sino también tiene que saber desarrollar las habilidades y actitudes. Esta capacidad no solo es un atributo individual, se trata de una síntesis a modo de elemento acoplado para las demás; no obstante, se puede sentenciar que todos los atributos no marchan solo cuando se habla de liderazgo; por lo tanto, cuando se habla de esta categoría se debe precisar que se trata de una persona íntegra con muchas capacidades para encarar la gestión escolar.

2.1.4.2. Liderazgo Interpersonal

Se trata de otra de las características centradas en la versión del autor; sin embargo, es necesario caracterizarla del siguiente modo:

Comunicación afectiva

Fischman, (2016), sostiene que “cuando la escuchamos la parte verbal y la percibimos lo no verbal y las emociones” es cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente. De la frase: “concluyamos que la comunicación es muy importante para expresar nuestros sentimientos”. Se deduce que nos va relacionando para seguir el camino a liderar, pero también hay que saber actuar debido a que algunos diálogos pueden ser muy peligrosos y eso lleva al fracaso por tal razón tenemos que regular los pensamientos para una comunicación fluida. Este aporte es importante porque define el estado natural de líder dentro del proceso de comunicación.

Entrega poder

Fischman, (2016), “El líder define los límites de autoridad y del poder de las personas en la organización”. Los líderes distribuyen el poder en la organización. Es una pasión a la que se entrega para cumplir sus metas y acepta que los obstáculos no son difíciles, sino que son un reto para él. El liderar es saber que sus subordinados son el espejo de su trabajo o empresa, por lo tanto, es dar el poder, por su conocimiento de la realidad, a los subordinados, quienes menos antigüedad tienen ya que

de esa manera los orientan a perfilarse en el desarrollo y autonomía de la empresa y a tomar sus propias decisiones.

Trabajo en equipo

Fischman, (2016), sostiene que “trabajar en equipo aumenta el desempeño de los empleados e incrementa su motivación”. El líder potencia el trabajo en equipo aumentando la confianza, la comunicación fluida, grado de compromiso y el grado de respuesta. En equipo, los conflictos son vistos como retos de crecimientos. Trabajar en equipo aumenta la productividad.

Servicio

Fischman, (2016), “En el servicio lo que se entrega y se moviliza es el amor”. El líder deja de ser el protagonista si no hace cosas por los demás. El líder que no practica el servicio pierde una fuente muy valiosa, la retroalimentación, y se aleja de la realidad.

Integridad

Fischman, (2016), “los subordinados depositan en el líder su capital máspreciado, su confianza, y esperan ser remunerados con pagos de integridad”. El líder gerencial siempre debe practicar los valores que son la base de la formación de la persona y, pues, debido a que lidera tiene que ser el que cultiva sus valores en cada instante. Sus seguidores Se encaminan a través de sus huellas y tienen una gran confianza. Eso hace al grupo estar más consolidado y apto para realizar actividades planeadas.

2.2. Inteligencia Emocional

2.2.1. Marco Conceptual

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y el conocimiento para manejarlos. Es sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos propios y ajenos.

¿Cuáles son las habilidades prácticas de la inteligencia emocional?

Las habilidades prácticas que se desprenden de la inteligencia emocional son cinco, y pueden ser clasificadas en dos áreas:

1. Inteligencia intrapersonal

Se trata de la manifestación interna de las personas acerca de sí misma, ésta se manifiesta mediante tres habilidades:

- 1.1. *La autoconciencia.* Capacidad de saber qué está pasando en nuestro cuerpo y qué estamos sintiendo.
- 1.2. *El control emocional.* Regula la manifestación de una emoción y/o modifica un estado anímico y su exteriorización.
- 1.3. La capacidad de motivarse y motivar a los demás.

2. Inteligencia interpersonal

A la que pertenecen las dos habilidades restantes:

2.1. La empatía

Entender qué están sintiendo otras personas, ver cuestiones y situaciones desde su perspectiva.

2.2. Las habilidades sociales

Habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal y que pueden ser usadas para persuadir y dirigir, negociar y resolver.

Es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y el conocimiento para manejarlos. Es sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos propios y ajenos. Entre ellos podemos mencionar:

Autoconocimiento

La capacidad de evaluarse a sí mismo de una manera realista. Tener un entendimiento profundo de las propias fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones. Reconocer cómo nos afectan los sentimientos.

Manejo propio

Controlar estados de ánimo inadecuados e impulsos emocionales. Escoger las palabras cuidadosamente. Evitar juicios erróneos. Contenerse y considerar factores mitigantes. Crear un ambiente de confianza y equidad.

Conocimiento social

Estar comprometido a ayudar a que las personas mejoren. Ser sensible a los sentimientos de las personas. Entender varios puntos de vista. Manejar los conflictos de manera abierta. Estar dispuesto a colaborar.

Trabajar en equipo.

Desarrollar y mantener una amplia red de contactos. Ser amistoso. Movilizar a las personas hacia la dirección que se desea.

2.2.2. Componentes de la Inteligencia Emocional

2.2.2.1. Conocimiento de uno mismo - autoconciencia

Goleman (2000) sostiene que se trata de la "capacidad de controlar los sentimientos. Es fundamental para la comprensión psicológica y la comprensión de uno mismo".

El Líder que milita en una institución tiene que conocer los sentimientos que tiene para interactuar con los demás y poder hacerlo en un momento

preciso para resolver algunos actos en su entorno o controlar sus impulsos y no tener un clima desfavorable y así poder seguir con sus metas.

Capacidad de reconocer sentimientos y emociones o estados de ánimo para poder orientar a nuestra toma de decisiones, tener una idea de nuestra habilidad, confianza en uno mismo lo cual requiere pasos a seguir:

- Exijo a mí mismo una acción persistente.
- Concentraré mis pensamientos durante treinta minutos diarios en la tarea de pensar en la persona que intento ser, creándome así una clara imagen mental.
- Hasta obtener mis objetivos, dedicaré diez minutos diarios a exigir a mí mismo el desarrollo de la autoconfianza.
- Describiré claramente el objetivo definido, y nunca dejaré de leerlo hasta que se haya desarrollado la suficiente confianza en mí mismo.
- Suprimiré odio, envidia, celos, egoísmo y cinismo desarrollados en mí mismo³.

El conocimiento de uno mismo es el conocimiento de las propias emociones que afloran cada instante en diferentes acciones que estamos realizando. Solamente así podremos modelarlas para seguir las metas trazadas.

Para llegar al éxito que uno quiere, siempre debe motivarse desde el interior. Para ello, se asimilan características que nos permitirán conducirnos con acierto en los peores instantes. Exigirse uno mismo para lograr la meta trazada, tener autoconfianza para lograr los objetivos, mantener el pensamiento constante en las acciones que se van a realizar, desterrar el odio, los celos, la envidia, el cinismo... Si es

³ Napoleón Hill (1985) *Piense y Hágase Rico*, Pág. 32

posible, generar ideas innovadoras hasta que se haya desarrollado la suficiente confianza en uno mismo.

Goleman, (2000), "El conocimiento en sí mismo sirve como barómetro interior para determinar si lo que estamos haciendo o por hacer vale realmente la pena".

Un líder gerencial opta por esta aptitud de controlar sus emociones.

Autorregulación

Goleman, (2000), también sostiene que "se trata de manejar los impulsos además de los sentimientos inquietantes".

Las personas que desarrollan el control de sus impulsos para actuar en momentos determinados de clima muy angustiado o conflictivo, pueden lograr acciones favorables con fundamento en el asertividad y la sensibilidad con respecto de los sentimientos adversos de los demás.

Habilidad de controlar el mal humor para evitar sus efectos perjudiciales como consecuencia de conductas indeseadas. El ejemplo típico es la ira, uno de las emociones más difíciles para controlar. (Conducta indeseable).

Las personas que controlan las situaciones desfavorables son las que, comúnmente.

- Manejan bien los sentimientos, impulsos y emociones perturbadoras
- Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidos a presión.
- Autorregulación. - Esta habilidad facilita manejar impulsos y dominar las inquietudes y es el núcleo de cinco aptitudes emocionales:
 - Autodominio: Manejar efectivamente las emociones y los impulsos perjudiciales.

- Confiabilidad: Exhibir honradez e integridad.
- Escrupulosidad: Responsabilidad en cualquiera de las obligaciones
- Adaptabilidad: Flexibilidad para manejar cambios y desafíos.
- Innovación: Estar abierto a ideas y enfoques revolucionarios, así como a la nueva información (⁴)

La autorregulación es el freno interior que equilibra las acciones para poder liderar y controlar las emociones en un momento preciso, de ambiente indeseado y saber actuar con exactitud hasta llegar a tener confiabilidad del trabajo. Nos mueve a tomar conciencia de lo novedoso y permite adaptarnos a los cambios que pueda haber para así innovar ideas y llegar a la meta antes de la fecha programada.

2.2.2.2. Motivación

Es la capacidad para autoinducirse emociones y estados de ánimo positivos como la confianza, el entusiasmo y el optimismo.

La predisposición al optimismo o al pesimismo puede ser innata, pero la práctica puede revertir esta situación si la persona es capaz de detectar el pensamiento derrotista y reconsiderar el problema desde un ángulo menos sombrío. Advirtamos, entonces, la diferencia entre esta cualidad y la anterior: en el equilibrio anímico el problema que debe resolverse es una emoción intensa, como la ira; mientras que en la motivación debe resolverse el problema de un sentimiento de pesimismo y autodesconfianza. En ambos casos, se impone un control del estado de ánimo correspondiente⁵

⁴ Daniel Goleman, *La inteligencia emocional en la empresa* (1998), el líder lidera desarrollando la inteligencia emocional, traducida por Edith, paseo Colon, Buenos Aires Argentina.

⁵ Miguel Ángel Cornejo, *Los secretos del líder* (1998), guía que sirve para liderar y poder desarrollar habilidades innatas de liderazgo gerencial. Dirección Aristóteles No 85, Col, Polanco, 11560 México D.F.

Esta habilidad es clave para afrontar con mesura las situaciones adversas, para que aun en las peores circunstancias los esforzados integrantes del equipo se sientan a gusto con lo que están haciendo. Si es placentero el trabajo que estamos haciendo, ni cuenta nos damos del tiempo que ha transcurrido. Por lo tanto, si nos gusta el trabajo que realizamos y lo hacemos con pasión, sin duda que las recompensas serán mejores.

Goleman, (1998), Para un desempeño sobresaliente, tenemos tres aptitudes motivacionales:

- Afán de triunfar: El afán de mejorar o destacar.
- Compromiso: Adaptarse a la visión del equipo.
- Iniciativa y optimismo: Aptitudes gemelas que mueven a aprovechar las oportunidades y permiten aceptar con buen ánimo contratiempos y obstáculos”.

La motivación es una habilidad sobresaliente, permite autosuperarnos, confiar en nuestras capacidades y aptitudes. Es la energía que nos impulsa a lograr nuestros objetivos bajo parámetros de “sí se puede”.

2.2.2.3. Empatía

“Aptitud para entender el maquillaje emocional de otras personas. Es una habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones y emociones”.

Características:

La persona empática sabe considerar las emociones en la toma de decisiones. Se pone en los “zapatos del otro”.

- *Pone énfasis en el trabajo en equipo.*
- *Entiende el sentido de la superación.*

- *Posee destreza en formar y retener el talento.*
- *Se distingue por su sensibilidad intercultural.*
- *Servicio a clientes y consumidores.*

Con el desarrollo de esta habilidad se construye la conciencia de uno mismo. A partir de esta habilidad, podemos gestionar las emociones de los demás. En el ámbito educativo, es de mucha importancia porque los docentes estamos siempre interactuando con los mismos colegas, madres de familia, alumnos y comunidad en general y somos ente primordial de todas las actividades que se tienen que realizar. De nosotros depende el progreso de nuestra institución. Dar servicio a otras personas es una de las manifestaciones de nuestra labor y para ello interactuamos interpretando los canales no verbales, el tono de voz, los ademanes o la expresión facial que es clave para influir en los sentimientos de otra persona.

La inteligencia emocional aplicada al liderazgo de una organización se tiene que desarrollar en cinco cimientos de aptitudes:

1. **Comprender a los demás:** Percibir sentimientos y perspectivas ajenas.
2. **Orientación hacia el servicio:** Prever y reconocer las necesidades del cliente.
3. **Ayudar a los demás a desarrollarse:** Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.
4. **Diversidad:** Interpretar las corrientes políticas sociales de una organización” (Goleman 2016).

Para un liderazgo gerencial se tiene que desarrollar las cinco aptitudes de la empatía. Con ello se motiva y sirve de guía para que sus subordinados sientan la afectividad del grupo y se genere un clima mejor, de mayor confianza y se cumpla satisfactoriamente con las metas

trazadas. Un líder debe estar siempre a la expectativa de los avances o retrocesos de las acciones proyectadas y estar dotado con la capacidad estratégica para remontar cualquier adversidad.

5. Habilidades sociales

Competencia en el manejo de relaciones y la participación de redes sociales para encontrar puntos comunes y estrechar lazos de amistad. Las personas dotadas con esta habilidad presentan las siguientes características:

- Saber escuchar y comunicarse oralmente
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos
- Dominio personal y confianza en uno mismo
- Efectividad grupal e interpersonal
- Espíritu de colaboración
- Habilidad para negociar desacuerdos
- Efectividad en la organización, deseo de contribuir
- Potencial para el liderazgo.

Las habilidades sociales están referidas al sentido esencial de manejar con destreza las emociones de otra persona. Sirven de apoyo a otras aptitudes como:

La Influencia: utilizar tácticas efectivas de persuasión; es una estrategia para convencer a la gente logrando así llegar a un consenso, fortaleciendo el entendimiento.

La Comunicación: Los líderes fomentan una comunicación abierta y fluida, aplicando la estrategia de escuchar y buscando el entendimiento mutuo al transmitir mensajes claros y convincentes.

El Liderazgo: las personas despiertan entusiasmo en una visión y una misión compartidas.

La canalización de cambios: las personas que desarrollan esta aptitud rápidamente se adaptan al cambio retirando obstáculos y fomentando el cambio.

Las habilidades sociales es el sentido de relacionarse con las personas que nos rodean, implica tener la capacidad de influenciar con efectividad en las emociones ajenas. El líder gerencial siempre reconoce el ambiente en que se encuentra para relacionarse y poder cambiar el estado de ánimo. Si está muy agobiado, busca estrategias para fomentar un clima agradable, establece vínculos entre ellos y sigue su rumbo a las metas trazadas.

El líder siempre comunica mensajes claros y convincentes para tener afectividad y así sus seguidores continúen motivados. Y si hay una interposición, trata de negociar y resolver de inmediato los desacuerdos, fomentando y manejando el cambio.

2.2.3. Funciones de la Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional cumple las siguientes funciones:

2.2.3.1. Permite conocerse a sí mismo

Es una aptitud que conlleva al desarrollo como persona. Consiste en controlar las emociones de angustia, ira y depresión que intervienen mucho en nuestras actividades diarias, en compromisos de ámbito familiar, ámbito laboral y, el más importante, en el de la salud.

2.2.3.2. Ayuda a dormir mejor

Con el desarrollo de las aptitudes de equilibrio se puede controlar los pensamientos negativos y las actitudes negativas; gestionando nuestra angustia tenemos una tranquilidad social, podemos vivir en ambientes emocionalmente saludables y, en consecuencia, disfrutar de un descanso placentero.

2.2.3.3. Mejorar la producción y cumplir metas trazadas

Con una mente abierta y equilibrada y en pleno desarrollo de aptitudes para controlar los pensamientos perturbadores como el odio, la envidia y el miedo que nos causan daño. Permite tener una idea clara de lo que es la superación.

2.2.3.4. Mejora la salud mental y física

Evita que en nuestro organismo y nuestra mente se generen sustancias que perjudiquen a la persona. El estrés es un ejemplo de ello. Puede causar gran cantidad de cortisol, sustancia que altera el funcionamiento de los órganos vitales.

Las personas que manejan estas aptitudes tienen la capacidad de reconocer traumas psicológicos que fueron impregnados a largo plazo, lo que puede ser una ayuda al enfrentarse a un tratamiento médico psicológico o psiquiátrico.

2.2.3.5. Influye en la motivación hacia el éxito

Las personas que desarrollan esta aptitud se encuentran motivadas para lograr sus metas y llegar a tener un resultado muy positivo, sobre todo en el ámbito laboral.

2.2.3.6. Mejora las relaciones sociales

Esta aptitud es importante para poder interactuar positivamente, respetando los valores de formación de la persona y no llegar a conflictos. Para vivir en armonía, paz, amor y fomentar un clima de afectividad positiva. Las personas que han desarrollado esta aptitud se socializan en el medio social en que viven, de manera exitosa.

2.2.3.7. Es camino para llegar a ser un líder gerencial de excelencia

Desarrollando la inteligencia emocional gestionamos el liderazgo gerencial y tenemos una visión clara en el ámbito laboral. Nos encontramos con la inspiración y guía eficaz para lograr nuestras metas.

2.3. Gerencia

La gerencia es un cargo que ocupa el director o la persona encargada de guiar u orientar las actividades que se van a desarrollar en una empresa, la misma que cumple múltiples funciones como representar a la sociedad frente a terceros, coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento y organizar la dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Henry, Sisk y Mario Sverdlik, (1979), expresan que: “El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores; otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores, gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad que ejerce sobre sus vidas en el trabajo”.

La gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, etc. De allí, la dificultad de establecer una definición concreta de este término.

Gerenciar es guiar, instruir, contribuir para un bien común. Esto se hace mediante la práctica de una comunicación asertiva persuadiendo los mensajes hacia los trabajadores.

Idalberto Chiavenato, (2001), “la tarea básica del gerente es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente”.

Todo trabajo de los gerentes está referido a la responsabilidad de dirigir y organizar, planear, ejecutar y llevar un control hacia sus subordinados con el fin de realizar un trabajo eficiente.

En el ámbito educacional, los gerentes son idénticos a los directivos quienes deben desarrollar las aptitudes esenciales de la inteligencia emocional.

El gerente de una institución educativa debe ser reconocido por su trabajo, por brindar un servicio de calidad, por tener capacidad de gestión, buscar estrategias y lograr con el tiempo una política diferente, con más innovaciones en el ámbito educativo.

El gerente líder debe ser reconocido por brindar orientación y retroalimentación de los procesos y de la cultura de la organización a la familia educativa y comunidad.

2.3.1. Habilidades de la Gerencia

Las habilidades más importantes en el trabajo del gerente son:

- Las buenas relaciones interpersonales
- El manejo de conflictos.
- Toma de decisiones
- Promover reuniones productivas.

Del gerente líder su principal habilidad es motivar a alcanzar metas, sobreponerse a los cambios y reajustarse para una mejor producción. Esto siempre y cuando se lidere a sí mismo manejando su inteligencia emocional.

Los objetivos son la razón de existir de una organización empresarial, para ello nombramos algunos:

- Tener posicionamiento en el mercado.

- Siempre adquirir conocimiento para una innovación.
- Fijar el pensamiento hacia la productividad.
- Buscar aliados para un financiamiento en caso que se requiera y no mostrar conformismo.
- Observar el rendimiento.
- Aplicar estrategias gerenciales (motivación, empatía, habilidades sociales.)
 - Practicar los valores morales.

Un liderazgo gerencial es gestionar estrategias que conduzcan a la dirección y coordinación de esfuerzos de todo el grupo. Siempre se debe de proveer de liderato para cumplir las metas de la empresa o institución.

CAPÍTULO III INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS Y PROPUESTA

CAPÍTULO III: INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS Y PROPUESTA

3.1. Análisis e Interpretación del Liderazgo Gerencial de los Docentes de la Institución Educativa N°16844 Simón Bolívar – Colasay - Jaén.

3.1.1. Componente Personal

Tabla N° 01		
<p>“Manifestaciones de autoestima adecuada”</p> <p>relacionándose con el conocimiento mismo de los directivos de la IE 16844</p> <p>“Simón Bolívar”</p>		
CRITERIOS	f	%
Quando me critican permanezco a la defensiva y asumo una actitud de ego personal.	2	18.2%
Tengo la capacidad de ser flexibles de romper esquemas hábitos y costumbres.	1	9.1%
Doy confianza a los demás.	1	9.1%
Nos damos un tiempo para reflexionar y conocernos a nosotros mismos	1	9.1%
Se siente competente, que vale y que soy superior a mis compañeros.	1	9.1%
Me siento inseguro para comunicar mis ideas.	2	18.2%
Tengo iniciativas individuales y colectivas, además, me integro con facilidad a los grupos.	3	27.3%
TOTAL	11	100%

Fuente: Test para medir el liderazgo gerencial en los docentes de la I.E. 16844.

Interpretación:

La tabla N° 01 indica que el 18.2% de docentes, cuando hace una crítica a quien lo está escuchando siempre está a la defensiva asumiendo una actitud egoísta; el 9.1% tiene la capacidad de romper esquemas y hábitos que siempre se practican;

9.1% asume una actitud de confianza; 9.1% asegura que tiene tiempo para reflexionar y conocerse a sí mismo; 9.1% se siente que vale y es superior a sus compañeros; 18.2% se siente inseguro para comunicar sus ideas; 3% maneja profecías y, el 27.3% tiene iniciativas individuales y colectivas, además, se integra con facilidad a los grupos.

Análisis:

La tabla anterior, muestra los resultados del manejo de la autoestima la cual se observa a través del comportamiento de los docentes. Falta desarrollar una autoestima personal, la cual es indispensable para ser líder; en otras palabras, requiere una formación humana fortalecida.

El resultado ubica al docente en un compromiso y en la necesidad de mejorar dentro del mundo laboral. El mejoramiento de la autoestima parte de conocerse uno mismo, asumiendo posturas moderadas de comportamiento. Así, toda persona aprende con el tiempo.

El aporte de Daniel Goleman se puede identificar en estos indicadores: conocimiento de uno mismo, confianza en uno mismo, autoevaluación precisa y autocontrol. Se trata de posturas emocionales con las que uno cuenta y que pueden desarrollarse con el tiempo. El control de las emociones, como indica Goleman, no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos o los estados de ánimos malos.

Actuar emocionalmente indica desarrollar una inteligencia emocional por la demostración del saber ser en cualquier situación. De este modo un director o un docente se caracteriza por saber manejar sus emociones con cualquier persona y en cualquier circunstancia; ello implica sobreponerse en una situación de

conflicto que por lo menos involucra a dos personas con efectos lesivos. Por otro lado, el buen estado de autoestima (ánimo) permite el cultivo de iniciativas y, a su vez, asumirlas, para así tomar decisiones firmes a pesar de la incertidumbre y las presiones.

Tabla N° 02		
“Manifestaciones de tener una visión de los directivos de la IE 16844 “Simón Bolívar”		
CRITERIOS	f	%
Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados.	1	9.1
Me comprometo a realizar objetivos en la organización de la institución.	2	18.2
Asumo iniciativas individuales y colectivas integrándose a grupos.	3	27.3
Busco la pasión llevando a la creatividad	2	18.2
Tengo paciencia y perseverancia para llegar a la meta trazada.	1	9.2
Busco estrategia para pasar los obstáculos que se presenta, y permite ampliar una perspectiva.	2	18.2
	11	100.0

Fuente: Test para medir el liderazgo gerencial en los docentes de la I.E. 16844.

Interpretación:

La tabla N° 02 indica que el 9.1% de docentes se fija metas y asume riesgos calculados; un 18.2% se traza objetivos por la institución; el 27,3% asume una actitud de iniciativa para integrarse al grupo; 18.2% se busca apasionarse hasta

llegar a la creatividad; mientras que el 18.2% se siente comprometido buscando estrategias para ampliar su perspectiva.

Análisis:

La tabla anterior evidencia el reto de cumplir una visión. Se analiza el comportamiento de los docentes, a lo cual falta agregar iniciativas relacionadas a buscar los valores que ayuden a fijar metas en pro de ser mejores. Esto es muy indispensable para demostrar que somos capaces y valemos. Si falta desarrollar una visión significa que no se puede llegar a un futuro inspirador ni alcanzable.

Los docentes son los que van a modular la formación de los futuros ciudadanos, para lograrlo se requiere de una formación humana sustentada en el ejemplo. Siempre el docente es el modelo a seguir en cada comunidad. Por ello, los resultados anteriores deben mejorar, sobre todo dentro del mundo laboral.

El mejoramiento de la visión es parte de uno mismo. Toda persona debe asumir un compromiso con iniciativa y optimismo; asumir esfuerzos constantes por mejorar. Para ello tiene que desarrollar esta habilidad a lo largo del tiempo con el afán de triunfar y satisfacer las altas expectativas.

Por lo tanto, el aporte de Daniel Goleman se puede registrar en estas actitudes de mejoramiento y en la posibilidad de contar con un timón que mueve el interior de cada persona hasta llevarla a la pasión permitiéndole aceptar y buscar las estrategias adecuadas para los contratiempos y obstáculos. Lo que motiva es el estado del placer que siente la persona del acto mismo.

Según Goleman, las estrategias para motivarse y tener clara una visión son: concentrarse intencionalmente en la tarea a realizar, tener un circuito de concentración en lo que se va a hacer, y esfuerzo considerable, practicado la responsabilidad y ciertos valores.

Actuar emocionalmente indica desarrollar la inteligencia emocional demostrándola en el saber hacer en cualquier situación. De este modo un director o un docente se caracteriza por trazarse metas, con el afán de un de buscar la manera de medir su éxito, para lograr un triunfo colectivo. Ello implica buscar

ideas e informaciones nuevas sobre todo lo referido a sus objetivos y compromisos; también, aprovechar las oportunidades con iniciativa y perseverancia.

Tabla N° 03		
“Manifestaciones de tener una creatividad de los directivos de la IE 16844 “Simón Bolívar”		
CRITERIOS	f	%
Asumo capacidad de ser flexibles y romper esquemas, hábitos y costumbres	1	9.1 %
Los hábitos que tengo siempre los tengo que practicar	2	18.2%
Asumo iniciativas individuales y colectivas para cambiar los esquemas fijos.	2	18.2%
Recuerdo el pasado y es difícil determinar el presente.	5	45.5%
Soy suficientemente flexibles para cuestionar y destruir los candados mentales.	1	9.1%
TOTAL	11	100%

Fuente: Test para medir el liderazgo gerencial en los docentes de la I.E. 16844.

Interpretación:

La tabla N° 04 indica que el 9.1% de docentes, asume ser flexible y romper esquemas; un 18.2% practica los mismos hábitos de siempre por mucho tiempo; el 18,2% asume la iniciativa para cambiar esquemas fijos; otro 45,5% siempre recurre al pasado; y un 9.1% se siente comprometido buscando estrategias para destruir los candados mentales.

Análisis:

Del cuadro anterior, un líder gerencial manifiesta escasa creatividad, que casi nunca adquiere actitudes cambiantes, las mismas que son la base para seguir creando y que van a llevar al florecimiento de la Innovación en las organizaciones. Esta habilidad no siempre la desarrollan todas las personas, esto requiere siempre de una automotivación. El docente con la finalidad de mejorar su mundo laboral se ve obligado a mejorar su creatividad generando ideas nuevas, modificando conductas personales y organizacionales prestando servicio de mejoramiento que están alineados con su visión.

El aporte de Daniel Goleman para el desarrollo de esta habilidad se puede demostrar con: optar perspectivas novedosas, manejar con desenvoltura situaciones cambiantes, ser flexibles en su visión de los hechos, saber tomar una información nueva. Esto último es importante en una organización de docentes y directivos para inspirar confianza, ser confiables y auténticos, enfrentar retos, asumir compromisos y satisfacer objetivos. Por ello, cualquier docente que lidere tiene que actuar emocionalmente porque ya forma parte de su personalidad.

Tabla N° 04		
“Manifestaciones en tener equilibrio los directivos de la IE 16844 “Simón Bolívar”		
CRITERIOS	f	%
Busca la paz y la felicidad fuera, en vez de medir a nuestro interior.	2	18.2%
Se pone en lugar del otro para entender las motivaciones e intereses.	2	18.2%

Promuevo la generosidad la ternura, la amistad, el buen humor y el respeto	5	45.5%
Calmo mis pensamientos para poder acceder a un tesoro que hay dentro de nosotros	1	9.1%
Cuando terminados de preocuparnos veremos que circunstancia se puede superar con esfuerzo y persistencia	2	18.2
TOTAL	11	100%

Fuente: Test para medir el liderazgo gerencial en los docentes de la I.E. 16844.

Interpretación:

La tabla N° 04 indica que el 18.2% busca la felicidad partiendo de sí mismos; el 18.2% sabe escuchar y entender las motivaciones e intereses que tiene; un 45,5% siempre controla sus emociones fuertes como el mal humor o la ira generando ternura; el 9.1% calma pensamientos perturbadores que van a descifrar el estado mental; y un 18.2% se preocupa por las circunstancias de superar el esfuerzo y la persistencia.

Análisis:

El cuadro anterior evidencia que al líder gerencial le falta mejorar el control de sus emociones o equilibrio con mucha firmeza. Debe saber que controlarlas es parte de lo personal y desde allí se va liderar. Como docentes o directivos, el equilibrio significa estar en paz con uno mismo y entender las emociones ajenas aceptando a los demás. Esto es muy importante, porque somos los responsables de la transformación la cual implica brindar y promover un trato de afectividad. De esta manera, se controla las emociones.

Según Daniel Goleman, toda persona debe controlar sus emociones tales como la ira, la furia y el miedo. Esta capacidad de la inteligencia emocional se debe desarrollar en cada docente por la razón que siempre interactúan con personas; también, en una negociación en caso que se la requiera, con la finalidad de adquirir algo y cumplir sus metas.

Al controlar sus emociones van a presentar las siguientes características: tiene una conciencia emocional, conoce sus valores y metas, desempeño eficaz, sabe las emociones que experimenta para discrepar entre la acción y el valor, cumplir con compromisos y satisfacer objetivos. De esta manera va mejorando su mundo laboral, pues dichas acciones se van desarrollando durante de la práctica.

Tabla N° 05		
“Manifestaciones en tener un aprendizaje los docentes y directivos de la IE 16844 “Simón Bolívar”		
CRITERIOS	f	%
Temo insertarme, resistencia al cambio y reemplazar hábitos anticuados de dirección por conductas modernas	1	9.1%
Identifico a la institución educativa con conocimientos nuevos e innovadores.	3	27.3%
Eres consciente con el tiempo que permanece en la institución educativa has creado medios de aprendizaje nuevo y se ha los transformados miedos al éxito	2	18.2%

Es tan difícil de adaptarte al cambio por los avances de la tecnología.	5	45.5%
TOTAL	11	100%

Fuente: Test para medir el liderazgo gerencial en los docentes de la I.E. 16844.

Interpretación:

La tabla N°05 indica que el 9.1% se resiste al cambio de hábitos a conductas modernas; el 27.3% se identifica con la institución con conocimientos nuevos; un 18.2% ha generado aprendizajes nuevos siempre y ha logrado superar los miedos al éxito. Un 45.5. % se le dificulta adaptarse a los cambios de los avances de la tecnología.

Análisis:

El cuadro anterior muestra que los docentes de la institución tienen poca iniciativa para el aprendizaje, es un obstáculo para tener un liderazgo gerencial, siempre un líder tiene que estar a la vanguardia del aprendizaje, y así pueda llegar a una innovación, construir, tener una mente abierta para buscar estrategias enfrentando los obstáculos y cumplir con su misión. Las identidades educativas se deben orientar cada vez a la formación de habilidades, que nunca vencen como habilidad para aprender a aprender, pensamiento crítico, habilidad de trabajo. Por ello, los docentes se encuentran en necesidad constante de aprendizaje para demostrar conocimientos nuevos de acuerdo a los avances de la tecnología.

Por el aporte de Daniel con su teoría de la inteligencia emocional, los docentes han mejorado su trabajo en aula. Se vive un ambiente adecuado, aunque, a veces no se dominan conceptos. De este modo se puede enseñar un pensamiento estratégico, para el cambio de conductas, ya que el verdadero escenario del aprendizaje es la vida misma. Esto requiere práctica de un periodo prolongado, pero también para aprender este tipo de aprendizaje se requiere de un cambio

profundo en el circuito neurótico, pues las habilidades cognitivas están en un cerebro pensante. Pero, adquirir aptitudes emocionales, como la empatía o la flexibilidad, se refiere crucialmente a las capacidades cognitivas.

3.1.2. Componente Interpersonal

Tabla N° 06		
“Manifestaciones por tener comunicación efectiva los docentes y directivos de la IE 16844 “Simón Bolívar”		
CRITERIOS	f	%
Interrumpe constante para ser escuchado ideando respuestas que sean aceptables.	4	36.4%
Tiene habilidad casi mágica para idear las frases de articular las palabras alentadoras y armonizan te para fortalecer la organización.	0	0.0%
Me identifico por realizar críticas cuando la persona no se encuentra presente porque creo que así no se ofende y no surge un clima de desconfianza.	2	18.2%
Usamos palabras de construir una organización de confianza y nos sentimos paz tranquilidad.	5	45.5%
TOTAL	11	100%

Fuente: Test para medir el liderazgo gerencial en los docentes de la I.E. 16844.

Interpretación:

La tabla N° 06 indica que el 36.4% interrumpe constante el diálogo que se realiza entre dos o más personas, 0.0% de los docentes articulan frases para fortalecer la organización, 18.2% realizan críticas cuando la persona no se encuentra presente al escuchar la crítica eso significa que hay malos hábitos, conductas de antivalores. 45.5 % se manifiesta con una comunicación afectiva originando un clima de confianza dando un resultado de tranquilidad y paz. La forma de comunicarse es muy importante porque demostrar los que realmente somos como personas y como profesionales.

Análisis:

El cuadro anterior muestra que en la institución educativa existe un escaso conocimiento de formas de comunicarse y atender a nuestros compañeros con sus sentimientos. Un líder gerencial con la comunicación permite armonizar a un grupo para obtener la máxima ventaja de habilidades más creativas y dotadas de sus miembros.

Ser líder es fomentar el éxito en el trabajo, con una comunicación afectiva. Es capaz de ver las cosas desde una perspectiva de los demás entendiendo su forma de comunicarse; tiene la capacidad de escucha, incluyendo la comunicación no verbal la cual permite llegar hasta lo más infinito del ser; que, en lugar de generar un clima de desconfianza, da a la organización un ambiente armonioso; se muestra seguro de sí mismo lo que lleva a moverse interiormente hacia el reto trazado.

Por lo tanto, los docentes y directivos tienen que desarrollar las aptitudes de la inteligencia emocional para lograr una comunicación afectiva; tienen que evaluar sus propias actitudes y las de su entorno con una capacidad autoanalítica, obteniendo como resultado el mejoramiento afectivo con los alumnos, padres de familia y colegas, llegando a una unión comprensiva constructora, empática y sociable, rumbo a la visión de la institución.

Los aportes de Daniel Goleman indican que el liderazgo no es una dominación, sino es hacer que alguien opte una manera de pensar o actuar mediante frases de

comunicación afectiva, y abre la posibilidad de obtener lo mejor de su gente: su energía y creatividad; saber escuchar es clave para practicar la empatía, al enfrentar momentos difíciles o encontrarse en una negociación para beneficio común o para dar soluciones.

Los mejores comunicadores practican la calma, la serenidad, controlan sus impulsos y ofrecen una crítica constructiva. El docente se caracteriza por la comunicación abierta para poder persuadir; se muestra acogedor; es visto por los que lo rodean como un guiador y ejemplo, y a la vez puede verse como estrategia principal para realizar una sensibilización para el trabajo en común y llegar a las metas trazadas.

Tabla N° 07		
“Manifestaciones de entrega de poder en los docentes y directivos de la IE 16844 “Simón Bolívar”		
CRITERIOS	f	%
El director motiva a su personal para obtener su máximo potencial para sus seguidores.	2	18.2%
Subordina el comportamiento individual y grupal.	4	36.4%
Inventa acciones para resolver problema.	0	0.0%
Se siente aburridas en las reuniones que se realizan en la institución.	5	45.5
TOTAL	11	100

Fuente: Test para medir el liderazgo gerencial en los docentes de la I.E. 16844.

Interpretación:

La tabla N° 07 indica que solo 18.2% tiene la capacidad de motivar para potenciar su desempeño; un 36.6% es subordinado a los docentes; el 0.0% no maneja estrategias para resolver problemas; un 45.5 % se manifiesta con

actitudes de aburrimiento, no hay una motivación de sí mismo y menos del directivo.

En un liderazgo directivo se tiene que manejar desde el director con el ejemplo manifestado en sus actitudes, teniendo conocimiento de lo que va a hacer y cómo va a llegar a los docentes. Como dice Daniel Goleman: un buen liderazgo ayuda a liderarse a los demás y así cumplir con metas.

Análisis:

En el cuadro anterior, se muestra escaso conocimiento de actitudes por parte de los docentes lo cual les obstaculiza en el proceder de sus actividades de organización y para llegar a tener una comprensión de los procesos. Esto es básico si se pretende motivar a su personal y persuadir en ellos la idea de éxito. Además de estar en comunicación constante se debe observar qué capacidades destacan en los colegas.

Como dice Goleman: para liderar hay que tener las características de la inteligencia emocional; un líder fuerte no actúa como cerebro ni toma decisiones autónomas, sino es el constructor de un consenso, se contiene en su toma de decisiones, porque libera la opinión a los demás generando una autonomía. Además, se dedica a facilitar los procesos de un grupo sin romper sus puntos de vista y los reserva para el final de la decisión y el resultado de dicha decisión lo lleva a actuar con autonomía a cada uno de los integrantes. Los docentes, por su campo laboral relacionado exclusivamente a la formación de personas, deben manejar la inteligencia emocional, para tener un resultado eficaz en su zona de trabajo. A partir de ello, los docentes transforman generaciones tras generaciones.

Tabla N° 08		
“Manifestaciones en trabajo en equipo de los docentes y directivos de la IE 16844 “Simón Bolívar”		
CRITERIOS	f	%
Las responsabilidades se toma forma individual y su propia área	6	54.4%

Estar comprometido con el resultado de nuestro propio trabajo	0	0.0%
En grupo los conflictos son negativos y demoran en resolverse.	5	45.5
La comunicación se limita al trabajo y no se tocan temas personales	0	0.0
	11	100%

Fuente: Test para medir el liderazgo gerencial en los docentes de la I.E. 16844.

Interpretación:

La tabla N° 08 indica que solo el 54.4% de los docentes muestra responsabilidades individuales en su área; el 0.0% no se compromete en sus resultados a pesar que es su propio trabajo; un 45.5% no tiene la capacidad de resolver los conflictos oportunamente, por lo tanto, existe diferencias entre ellos; el 0.0 % se manifiesta con actitudes de comunicación afectiva, que es la parte primordial para la confianza y desarrolle la motivación por el quehacer organizacional.

Análisis:

El cuadro anterior evidencia que las actividades siempre los realizan en forma individual. Para liderar y llegar la visión se tiene que trabajar en equipo, que todos tengan el mismo sentido, desencadenándose en una pasión; en el trabajo en equipo se adquiere una serie de habilidades: confianza y comunicación interpersonal fluida e íntima, lo que aumenta el grado de compromiso y respuesta; en equipo los conflictos son retos de crecimiento, se ven positivamente, se resuelven rápido y se cultiva la motivación. En conclusión, en equipo la productividad de la organización o el cumplimiento de metas se eleva y los resultados son inmediatos.

Por ello, la teoría de Daniel Goleman comparte que un líder debe desarrollar las siguientes características: respeto, colaboración y disposición para ayudar, impulsar a todos los miembros hacia una participación activa y entusiasta,

fortalecer la identidad de equipos y el compromiso. Un verdadero líder comparte los méritos.

Los docentes por pertenecer a un grupo de una organización que es un conjunto de individuos de diferente índole tienen la misma misión. Deben caracterizarse por manejar sus emociones con el mundo laboral, y al final tener un resultado que será evaluado por todos los que los rodean.

3.2. Modelo de Gestión basado en la Teoría de Daniel Goleman “Inteligencia Emocional” para mejorar el liderazgo gerencial en los docentes de la Institución Educativa N° 16844 Simón Bolívar.

3.2.1. Presentación

El presente modelo, en realidad, es un conjunto de habilidades basadas en la teoría de Daniel Goleman que permiten superar el liderazgo de uno mismo y de los integrantes de la organización. Estas habilidades son importantes para el control de emociones en el proceso formativo de los docentes de las instituciones educativas públicas en el caserío de Bolívar, porque coadyuvarán en la mejora de las relaciones interpersonales.

Se plantea este modelo por las limitaciones que los docentes presentan en la habilidad para gerenciar y motivarse efectivamente en el tiempo adecuado; también, porque se evidencia que no hay capacidad de escucha y mucho menos se animan a plantear alternativas de solución asertivas que ayuden a mejorar el liderazgo gerencial en los docentes.

Las estrategias que se plantean son tomadas del enfoque de líder y permiten manejar los impulsos. Lo que propone Peter Salovey a través de la inteligencia emocional; en el campo de las relaciones interpersonales e intrapersonales, se consideran a Gardner, Goleman, Caballo y Goldstein como fuentes del marco teórico en sus diferentes rasgos generales, los mismos que directa o indirectamente son parte de las actividades programadas, las cuales permitieron superar el problema de los docentes de la institución educativa pública de la muestra de estudio.

3.2.2. Fundamentación

La fundamentación correspondiente se hace desde el marco teórico donde se consideran las teorías y enfoques de Peter Salovey, Gardner y Goleman, respectivamente.

En cuanto al concepto de inteligencia emocional, este comprende una serie de habilidades necesarias para el óptimo desarrollo del individuo, tanto a nivel personal como social que le permitirán desenvolverse en su ámbito laboral.

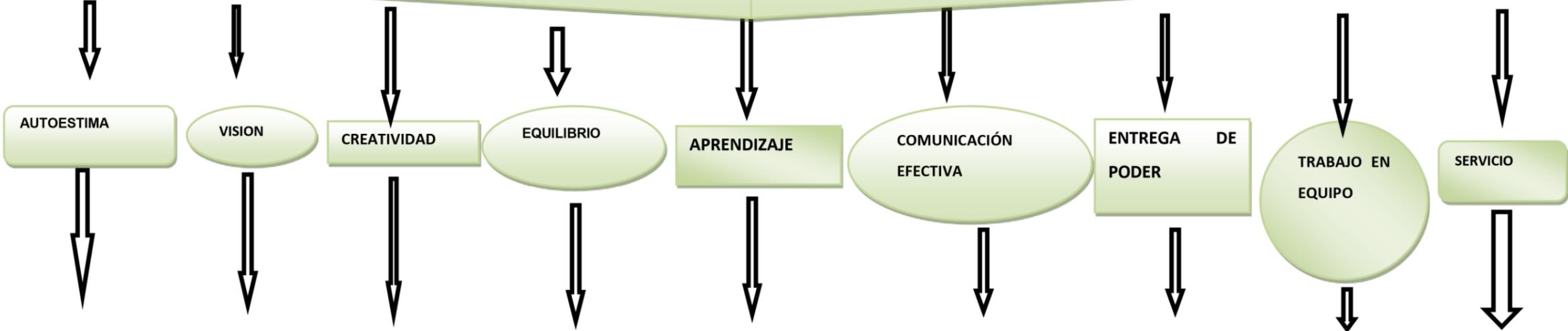
La persona con elevada Inteligencia emocional posee la habilidad de conocer y manejar sus propias emociones y es capaz de percibir, interpretar y aprovechar las emociones de los demás. Básicamente, las emociones son energía y los individuos con elevada Inteligencia emocional saben encauzar o dirigir esa energía en favor de los intereses propios, de quienes los rodean o de su organización.

Esta propuesta está sustentada por la teoría de la Inteligencia *Emocional* de Daniel Goleman. Conjunto de aptitudes que se desarrollan a lo largo de la práctica, teniendo en cuenta una autoevaluación en cada proceso de manifestación de actitudes que implican tanto en el los docentes como en los que los rodean.

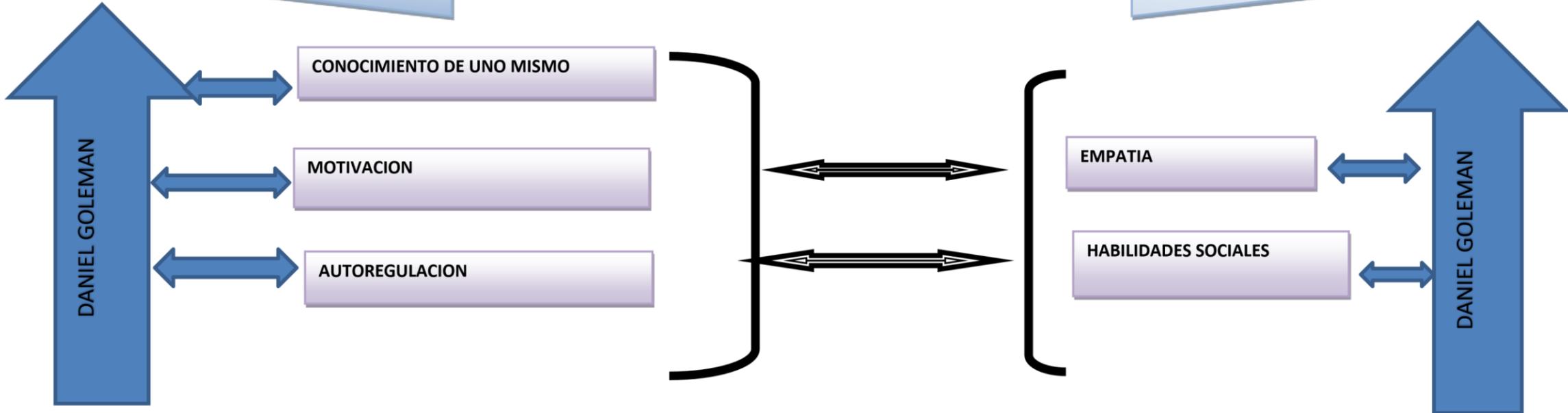
Las características para desarrollar el control de emociones y regulación como la empatía, tener un timón interiormente, y el afán de relacionarse con los demás genera en ellos la necesidad de sentirse parte del problema a solucionar, es aquí donde entra a tallar nuestro modelo de gestión gracias a los talleres de conocimiento, reflexión y participación activa, que les permitió su desarrollo como personas para desenvolverse en sus vidas sociales.

LIDERAZGO GERENCIAL DE DOCENTES EN LA I. E. 16844 SIMÓN BOLÍVAR.

TEORIA DE DAVID FISCHMAN



M O D E L O -- teoria DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL



3.2.3. Estructura del Modelo Gerencial Basado en la Inteligencia Emocional de la Teoría de Daniel Goleman

El modelo se propone formar habilidades, actitudes, competencias y actitudes en los diferentes docentes, quienes al concluir presentarán las siguientes características: se ejercitan para la autorregulación, tienen vocación para servir, irradian energía positiva, creen en los demás, dirigen sus vidas en forma equilibrada, ven la vida como una aventura, aprenden continuamente y manejan adecuadamente la inteligencia emocional.

Las estrategias que se proponen en el presente trabajo de investigación son los talleres, esto quiere decir, que se inicia por lo teórico y se avanza hasta desarrollar lo práctico (método inductivo).

El modelo gerencial pedagógico en la institución basado en la teoría de Daniel Goleman permite mejorar el liderazgo gerencial de los docentes de la I.E 16844 “Simón Bolívar” Bolívar – Colasay – Jaén.

La metodología que se emplea es participativa. A través de talleres se desarrollan las siguientes actividades.

3.2.4. Plan de Actividades

Tema 1. Mejoramos el liderazgo gerencial.

SEMANA 1: Conocimiento del contenido

Tema 2: Inteligencia emocional

SEMANA 2: Cómo se practican las características de la inteligencia emocional

Tema 1: Inteligencia emocional.

Tema 2: Características del líder.

SEMANA3: Asistencia al curso de capacitación

Tema 1: Característica de un líder con inteligencia emocional

Tema 2: Técnicas para admitir las características de la inteligencia emocional

SEMANA 4: abril de 2018 (04 horas pedagógicas)

Tema 1: Conocimiento de uno mismo

Tema 2: Autorregulación o equilibrio

SEMANA 5: mayo de las 2018 (04 horas pedagógicas)

Tema 1: Se ejercitan a través de la autorregulación

Tema 2: Cultivando la empatía

SEMANA 6: mayo de las 2018 (04 horas pedagógicas)

Tema 1: El servicio como signo de personalidad de cada individuo

Tema 2: Comprender a los demás

Tema 3: Aprovechar la diversidad

SEMANA: 07 junio del 2018.

Tema 1: Ayudar a desarrollar a los demás

Tema 2: El arte de escuchar

SEMANA 8: julio y agosto del 2018.

Tema 1: Conciencia política

Tema 2: El arte de influencia

SEMANA 9: setiembre y octubre del 2018

Tema 1: Característica de un líder con inteligencia emocional

Tema 2: Técnicas para admitir las características de la inteligencia emocional

SEMANA 10: noviembre del 2018

Tema 1: El arte de comunicarse

Tema 2: Estilos de liderazgo gerencial

SEMANA 11: noviembre del 2018

Tema: Estrategias de negociación

SEMANA 12: diciembre del 2018

Tema1: Interrelación de las características de la inteligencia emocional con las teorías del liderazgo gerencial

Tema 2: Aptitudes de cada docente mediante una autoevaluación y heteroevaluación.

Estas actividades se desarrollaron en las aulas de la Institución Educativa con el financiamiento de la APAFA y algunos padres de familia, los días indicados; y se evaluó aplicando el instrumento de la observación, al finalizar las actividades.

Para mayor incentivo, se contó con el apoyo de una Unidad educativa local para la respectiva certificación.

3.2.4.1. Recursos

El recurso que se empleó fue un test para medir el liderazgo gerencial y el manejo de información sobre la inteligencia emocional; también, fichas instructivas, diapositivas, papelotes y útiles de escritorio. Videos de los temas a tratar y de reflexión sobre los mismos.

3.2.5. El Líder Gerencial de la Institución Educativa N° 16844 debe:

- Ser capaz de ganarse la confianza de las personas con quienes trabaja.
- Saber impulsar las acciones con claridad en cuanto a lo que se pretende lograr.

- Saber fomentar un ambiente propicio.
- Ser flexible, comprensivo.
- Ser pertinente y lo más claro posible
- Saber comunicarse (saber escuchar y expresarse con claridad)
- Saber negociar y construir conjuntamente caminos hacia el consenso y la concertación.
- Saber incidir en la distribución equitativa de liderazgos constructivos.
- Saber promover una participación activa.
- Ser creativo.
- No sustituir a las personas.
- Saber promover una cultura de calidad.
- Saber observar y escuchar.
- Aprender a detectar nuevas tendencias organizacionales, competitivas, de mercado, de innovación, de desarrollo, etc.
- Tener la capacidad para crear nuevos aprendizajes, nuevos proyectos.
- Ser capaz de solicitar ayuda y colaboración para desarrollar los proyectos que tenga.
- Tener la capacidad para trabajar en equipo, respetando las opiniones.
- Tener habilidad para construir alianzas sin perder su propia visión.
- Sentir gusto y pasión por lo que hace.
- Buscar la calidad en su labor, esforzándose por hacer las cosas lo mejor posible.
- Perseverar en el cumplimiento de los objetivos, superando obstáculos y contratiempos.

CONCLUSIONES

1. El modelo para desarrollar el liderazgo gerencial en los docentes permite elevar el nivel de aprendizaje.
2. El Diagnóstico el liderazgo gerencial en los docentes de la I.E. 16844 “Simón Bolívar” Bolívar Colasay permitió mejorar la integración institucional.
3. Con el diseño de un modelo de liderazgo gerencial se desarrolla la integración de los docentes para mejorar la gestión dentro la Institución Educativa.
4. El modelo gerencial pedagógico es validado a través de la teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman y teoría gerencial.

RECOMENDACIONES

1. El liderazgo gerencial se debe considerar dentro de la gestión escolar con la finalidad de manejar las relaciones inter e intrapersonales, pues funciona como un constructor para el éxito.
2. El modelo de gestión se debe considerar basándose en la teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman.
3. La inteligencia emocional se debe asumir como efecto de la gestión para mejorar el liderazgo gerencial en los docentes y así desarrollarse como personas y profesionales.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- 1) ALBORS, J. (2001): Estrategia, liderazgo y calidad total. Una aproximación conceptual desde el estudio de dos casos prácticos. Revista de Economía y Empresa, 43, Vol. XV. AEDEM.
- 2) ÁLVARO PÉREZ Y S. TILLAN GÓMEZ" (1990): Contribuciones breves, liderazgo: un concepto que perdura. Francisco, California: Jossey-Bass. pág. 40-59.
- 3) BARON, REUVEN, PARKER, JAMES DA (2000). El manual de la inteligencia Emocional: Teoría, Desarrollo, Evaluación, y aplicación en el hogar, escuela.
- 4) BOLÍVAR (1997). Liderazgo en educación. Mejora en centros educativos. En A. Medina (coord.): (pp. 25-46).
- 5) BOLÍVAR, A. (2001). Liderazgo Educativo y Reestructuración Escolar. I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el sistema Educativo Español. Actas del Congreso 95 – 110, Universidad de Córdoba.
- 6) BRADBERRY, TRAVIS Y GREAVES, JEAN. (2009). Inteligencia Emocional. San Francisco: PublishersGroup West.
- 7) COOPER, AYMAN SAWAF1999. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones. Grupo Editorial Norma.
- 8) DANIEL GOLEMAN, (1998). Inteligencia emocional y el autodomínio. Segunda parte. Pág.253, Ediciones 2010, Argentina S.A.
- 9) MINISTERIO DE EDUCACION (2008) Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular. R. M. (00440-2008).
- 10) DRUCKER FOUNDATION (1999). El líder del futuro Ed. Deusto. Bogotá.
- 11) GARDNER, H. (1983). Estados de ánimo. Nueva York: Basic Books.
- 12) GOLEMAN, D. (1998). Trabajar con inteligencia emocional. Nueva York: Bantam Books.
- 13) GORDON RATTRAY TAYLOR, (1980). El cerebro y la mente. Editorial Planeta.

- 14) HEIFETZ, RONALD A. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. Paidós, Estado y Sociedad. Barcelona.
- 15) LEUNER, B. (1966). La inteligencia emocional y la emancipación. Praxis.
- 16) LORENZO DELGADO, M. (1994). El liderazgo educativo en los centros docentes. Madrid: La Muralla.
- 17) MAYER, JD, Y SALOVEY, P. (1997). ¿Qué es la inteligencia emocional?. (pág. 3-31). Nueva York.
- 18) MIGUEL ÁNGEL CORNEJO, (1996) Valores de Excelencia para Triunfar, Tomo I, Editorial Grad, México.
- 19) MURILLO, (2003). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza”
- 20) NAPOLEÓN HILL, (1983). La actitud mental positiva: un camino hacia el éxito, Clement Stone, Edit. Grijalbo.
- 21) NAPOLEÓN HILL, (1985) Piense y Hágase Rico. Edition USA.
- 22) PAYNE, WL (1983/1986). Un estudio de la emoción: desarrollo de la inteligencia emocional, la integración en relación con el miedo, el dolor y el deseo.
- 23) PETRIDES, KV, Y FURNHAM, A. (2003). Rasgo de la inteligencia emocional: la validación del comportamiento en dos estudios de reconocimiento de la emoción y la reactividad a la inducción del estado de ánimo. Revista Europea de la Personalidad, 17, 39-75.
- 24) ROSALES, MARIELA. (mayo de 2000). ¿Calidad sin liderazgo?, Contexto EducativoRevista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías.
- 25) SALOVEY, P., Y MAYER, JD (1990). La inteligencia. La imaginación, la cognición y la personalidad.
- 26) SARASON (1990). Clima organizacional: liderazgo.

- 27) UNESCO (2005). Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo, 2005: El imperativo de la calidad. Consultado el 24 de noviembre de 2006.
- 28) UNESCO, 2005; URIBE, (2005) Y LEITHWOOD, LOUIS, ANDERSON Y WAHLSTRON, (2004). Ha colocado al liderazgo escolar en el centro del debate educativo actual.

ANEXOS

FICHA DE OBSERVACIÓN EN LOS DOCENTES EL LIDERAZGO GERENCIAL

INSTITUCION EDUCATIVA.....LUGAR.....

Según lo observado, en la columna derecha de cada tabla, colocar el número de la opción

1. siempre	2. Casi siempre	3. Casi nunca
------------	-----------------	---------------

1. MANEJAN UNA AUTOESTIMA ADECUADA.

1.1. En la institución los docentes demuestran:

A.- ¿cuándo me critican permanezco a la defensiva y asumo una actitud de ego personal?	
Cuando me critican permanezco a la defensiva y asumo una actitud de ego personal.	
Tengo la capacidad de ser flexibles, de romper esquemas, hábitos y costumbres.	
Doy confianza a los demás.	
Nos damos un tiempo para reflexionar y conocernos a nosotros mismos.	
Se siente competente, que vale y que es superior a sus compañeros.	
Me siento inseguro para comunicar mis ideas.	
Tengo iniciativas individuales y colectivas, además, me integro con facilidad a los grupos.	

2. SE TIENE UNA VISION.

2.1. Cuando la organización se traza una visión en la Institución.

¿Temo al fracaso cuando las cosas me salen mal o cuando me observan?	
Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados.	
Me comprometo a realizar objetivos en la organización de la institución.	
Asumo iniciativas individuales y colectivas integrándome a grupos.	
Busco la pasión hasta llegar a la creatividad.	
Tengo paciencia y perseverancia para llegar a la meta trazada.	
Busco estrategia para pasar los obstáculos que se presenta, y me permite ampliar una perspectiva.	

3. TIENE LA CAPACIDAD DE LA CREATIVIDAD.

3.1.- En la Institución los docentes demuestran.

-Asumo capacidad de ser flexible y romper esquemas, hábitos y costumbres.	
Asumo capacidad de ser flexible y romper esquemas, hábitos y costumbres.	
Los hábitos que tengo siempre los practico.	
Asumo iniciativas individuales y colectivas para cambiar los esquemas fijos.	
Recuerdo el pasado y es difícil determinar el presente.	
Soy suficientemente flexible para cuestionar y destruir los candados mentales.	

4. TIENE LA CAPACIDAD DEL EQUILIBRIO

Los docentes de la Institución demuestran estas capacidades

- ¿Busca la paz y la felicidad fuera, en vez de ver en nuestro interior?	
Busca la paz y la felicidad fuera, en vez de ver en nuestro interior.	
Se pone en lugar del otro para entender las motivaciones e intereses.	
Promuevo la generosidad, la ternura, la amistad, el buen humor y el respeto.	
Calmo mis pensamientos para poder acceder a un tesoro que hay dentro de nosotros.	
Cuando terminados de preocuparnos vemos qué circunstancia se puede superar con esfuerzo y persistencia.	

5. ESTAR EN CONSTANTE APRENDIZAJE.

Los maestros demuestran estar en constante aprendizaje

Timidez, resistencia al cambio y reemplazar hábitos anticuados de dirección por conductas modernas.
Temo insertarme, resistencia al cambio y reemplazar hábitos anticuados de dirección por conductas modernas.
Identifico a la Institución Educativa con conocimientos nuevos e innovadores.
Eres consciente que con el tiempo que permaneces en la institución educativa has creado medios de aprendizaje y has superado los miedos al éxito.
Es tan difícil de adaptarte al cambio por los avances de la tecnología.

6. IRRADIA LA COMUNICACIÓN AFECTIVA

El directivo y docentes demuestran lo siguiente.

Interrumpe constantemente para ser escuchado, ideando respuestas que sean aceptables.	
Interrumpe constantemente para ser escuchado, ideando respuestas que sean aceptables.	
Tiene habilidad casi mágica para idear las frases y articular las palabras alentadoras para fortalecer la organización.	
Me identifico por realizar críticas cuando la persona no se encuentra presente ya que creo que así no se ofende y no surge un clima de desconfianza.	
Usamos palabras relacionadas a construir una organización de confianza y sentimos paz o tranquilidad.	

7. EL DIRECTIVO Y DOCENTE ENTREGA EL PODER.

Entrega el poder a los subordinados que tienen mayor tiempo en la práctica.	
El director motiva a su personal para obtener su máximo potencial en sus seguidores.	
Subordina el comportamiento individual y grupal.	
Inventa acciones para resolver problemas.	
Se siente aburrido en las reuniones que se realizan en la Institución.	

8. CUANDO LOS DOCENTES TRABAJAN EN EQUIPO.

Confianza en uno mismo.	
Las responsabilidades se toman en forma individual y corresponden solamente a su área.	
Estamos comprometidos con el resultado de nuestro propio trabajo.	
En grupo los conflictos son negativos y demoran en resolverse.	
La comunicación se limita al trabajo y no se toca temas personales.	

9. TIENEN LA CAPACIDAD DE SERVIR.

Se muestra el afecto de dar a quien lo necesita su servicio.	
Se recurre al protagonista sin pensar en los demás que necesitan involucrarse en un clima laboral de emoción.	
Entiendes las necesidades de los docentes y aplicas en correspondencia las estrategias adecuadas.	
Se preocupa por alabarse, y no tiene tiempo de escuchar a sus compañeros.	
Tienes el coraje para dejar el ego y liberar el humilde servidor que llevas dentro.	
La única forma de cambiar el mundo es cambiando uno mismo, primero y dando el ejemplo.	

10. EL DIRECTIVO Y LOS DOCENTES TIENEN LA CAPACIDAD DE LA INTEGRIDAD

Cuando tengo que dar críticas a un miembro de mi equipo me doy tiempo para preparar lo que voy a decir, pensando que resultará constructivo.	
El clima institucional en mi trabajo de equipo es altamente positivo.	
Cuando doy críticas a los miembros de mi equipo siento interiormente que me voy enojando.	
Algunas cosas que he hecho han afectado muy negativamente la confianza de los miembros del equipo hacia mí.	
Los miembros de mi equipo frecuentemente se ven cansados, fatigados o un poco impacientes.	
Prefiere cultivar valores sacrificando beneficios a corto plazo.	