



UNIVERSIDAD NACIONAL

“PEDRO RUIZ GALLO”



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO

SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

**PROGRAMA DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DOCENTE
TRANSFORMACIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA
I.E.P “SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”, DE HUACHO, NIVEL
PRIMARIO.**

TESIS

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

UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”

AUTORA

CARMENCITA FLORITA CARAHUANCO TRANCA

ASESOR

M.S.C. BEDER BOCANEGRA VILCAMANGO

LAMBAYEQUE – PERÚ

**PROGRAMA DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DOCENTE
TRANSFORMACIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA
I.E “SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”, DE HUACHO, NIVEL
PRIMARIO.**

PRESENTADO POR:

**CARMENCITA FLORITA CARAHUANCO TRANCA
AUTORA**

**M.S.C. BEDER BOCANEGRA VILCAMANGO
ASESOR**

APROBADO POR:

Dr. MANUEL BANCES ACOSTA
PRESIDENTE

Dra. LAURA ALTAMIRANO DELGADO
SECRETARIA

M.S.C. BERTHA PEÑA PEREZ
VOCAL

DEDICATORIA

A NICOL Y DAVID, mis amados hijos: Con amor y ternura, por haberme acompañado en el desarrollo y sustentación de esta Tesis de Maestría.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO.....	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	16
1.1. Ubicación	16
1.2. Cómo surge el problema.....	21
1.3. Cómo se manifiesta y qué características tiene	21
1.4. Metodología	22
1.4.1. Tipo y nivel de investigación:.....	22
1.4.2. Diseño de investigación:.....	23
1.4.4. Métodos y procedimientos para la recolección de datos	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	24
2.1. Antecedentes	24
2.1.1. Teorías científicas	25

2.1.2. Marco teórico:.....	29
CAPÍTULO III: DISCUSIÓN Y RESULTADO	61
3.1. Análisis e interpretación de resultados.....	61
3.2. Representación gráfica del modelo teórico	68
3.3. Propuesta.....	69
3.3.1. Fundamentación:.....	69
3.3.2. Objetivos	69
3.3.3. Elementos teóricos a desarrollar:	70
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88
LINKOGRAFÍA	92

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis padres y hermanos: Por haberme fortalecido e incentivado incansablemente en la realización de esta tesis.

RESUMEN

El desarrollo de esta investigación es importante, porque permite valorar y aplicar el aporte de la teoría del liderazgo transformacional en la gestión educativa institucional, orientada a mejorar la calidad de la gestión escolar, en su contexto actual.

Los antecedentes registrados sobre este tema son vastos para el análisis; sin embargo, la gestión escolar también depende, en gran medida, de lo que ejecuta el directivo. Este proceso de ejecución requiere de algunas formas de gestión, un estilo particular de cada directivo. Asumo en esta tesis que el liderazgo transformacional es pertinente, porque la realidad educativa presenta limitaciones y se requiere de una reingeniería, mediante el desarrollo del liderazgo, con una tendencia adecuada a su propia realidad. Este concepto no puede ir solo para lograr el cambio, como se ha discutido en la investigación. Ningún estilo es puro en cualquier contexto, cualquier estilo de liderazgo requiere del aporte de los otros tipos de comportamiento de las personas, por lo tanto no se puede hablar de estilos puros; pues, la existencia de un estilo depende mucho del control emocional de cada persona, en este caso se trata de un directivo con muchas motivaciones para la gestión, estas motivaciones surgen dentro de sí mismo o por medio de estímulos que circundan en el entorno y la persona misma. El otro elemento que debe acompañar al estilo de liderazgo es el estilo peculiar para organizar modelos o ideas para la gestión, de esto se deduce que el tipo de comportamiento o el tipo de actitudes configuran cualquier estilo, dado que se trata de comportamientos, en

cualquier circunstancia. De allí que un líder puede adoptar un estilo o forma de comportamiento, en función de las demandas o inquietudes que surgen. Lo valioso y trascendente es que éste permita la transformación para el desarrollo de la institución, el logro de sus objetivos y el óptimo crecimiento académico, administrativo, económico y comunitario. Se concluye que: la aplicación del programa de liderazgo directivo y docente transformacional basado en la teoría de Bernard Bass y Fred Fiedler, mejoró la toma de decisiones en la institución educativa “Santiago Antunez de Mayolo”, de Huacho, nivel primario, en las dimensiones cognitiva, emocional y social con sus correspondientes componentes de autoconocimiento, autorregulación y automotivación, mejorándose así la gestión educativa y el cumplimiento de sus objetivos.

PALABRAS CLAVE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA TOMA DE DECISIONES.

ABSTRACT

The development of this research is important, because it allows to assess and apply the contribution of transformational leadership theory in the institutional educational management, aimed at improving the quality of school management, in its current context.

The records recorded on this subject are vast for analysis; however, school management also depends, to a large extent, on what the manager executes. This process of execution requires some forms of management, a particular style of each manager. I assume in this thesis that transformational leadership is relevant, because the educational reality presents limitations and reengineering is required, through the development of leadership, with a tendency adapted to its own reality. This concept can not go alone to achieve change, as has been discussed in the research. No style is pure in any context, any style of leadership requires the contribution of other types of behavior of people, therefore can not speak of pure styles; Well, the existence of a style depends a lot on the emotional control of each person, in this case it is a manager with many motivations for management, these motivations arise within himself or through stimuli that surround the environment and the same person The other element that must accompany the style of leadership is the peculiar style to organize models or ideas for management, from this it follows that the type of behavior or the type of attitudes shape any style, since it is about behaviors, in any circumstance. Hence, a leader can adopt a style or manner of behavior, depending on the demands or concerns that arise. The valuable and

transcendent is that it allows the transformation for the development of the institution, the achievement of its objectives and optimal academic, administrative, economic and community growth. It is concluded that: the application of the program of directive leadership and transformational teacher based on the theory of Bernard Bass and Fred Fiedler, improved the decision making in the educational institution "Santiago Antunez de Mayolo", of Huacho, primary level, in the dimensions cognitive, emotional and social with its corresponding components of self-knowledge, self-regulation and self-motivation, thus improving the educational management and the fulfillment of its objectives.

KEYWORDS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR DECISION MAKING.

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa es importante para analizar la educación en el país, a partir de una muestra tan pequeña como es una institución educativa. Si bien los problemas en la gestión son complejos, también existen alternativas que pueden solucionar progresivamente las dificultades. Es cierto que un trabajo de esta naturaleza no resuelve el problema basado en el objeto de estudio como es la toma de decisiones; sin embargo, es útil comprender cómo los procesos de gestión dependen mucho de la toma de decisiones entendida como una capacidad que antecede y precede a la misma cognición, pero que impulsa a la persona directiva al ejercicio mismo del liderazgo. Durante el proceso de investigación se ha considerado que la toma de decisiones es importante para la gestión y requiere de algún tipo de liderazgo, en este caso se ha considerado que el liderazgo transformacional es pertinente para cumplir con los objetivos.

Durante el proceso de investigación se ha planteado como objetivo general:

Proponer un programa de liderazgo directivo y docente transformacional para la toma de decisiones en la institución educativa “Santiago Antúnez de Mayolo”, de Huacho, nivel primario.

Los objetivos específicos son:

1. Diagnosticar el nivel de logro en las dimensiones de la toma de decisiones, mediante una encuesta para determinar las dificultades que se presentan en

la institución educativa “Santiago Antúnez de Mayolo”, de huacho, nivel primario.

2. Explicar la teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass y la teoría de la contingencia de Fred Fiedler para comprender su influencia en la toma de decisiones de liderazgo institucional.
3. Fundamentar el programa de liderazgo transformacional con la teoría de Bernard Bass y Fred Fiedler.

En cuanto al campo de acción se puede definir que se trata de la gestión escolar dentro de un contexto determinado y muy peculiar. En cuanto a la metodología se ha empleado la encuesta, mediante un cuestionario y la revisión de fuentes.

La hipótesis es: Si se aplica un programa de liderazgo directivo y docente transformacional basado en la teoría de Bernard Bass y Fred Fiedler, entonces se mejora la toma de decisiones en la institución educativa “Santiago Antúnez de Mayolo”, de Huacho, nivel primario.

La investigación consta de tres capítulos:

En el capítulo I se analiza el contexto en el cual se desarrolla los escenarios de la gestión educativa y su respectiva problemática, el análisis del objeto de estudio corresponde categorialmente al primer capítulo por ser el contexto en el cual se ubica el problema.

En el capítulo II se desarrolla el marco de referencias teóricas en el cual se discuten las dos variables de estudio. En esta parte de la investigación se contrasta el aporte de las ciencias a la gestión.

En el capítulo III se presentan los resultados cuantitativos de la investigación en los que se evidencian los aportes del liderazgo en la toma de decisiones como constructo de gestión.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación

La Institución Educativa Pública «Santiago Antúnez de Mayolo» se encuentra ubicada en el Centro Poblado de Huacho, al Éste del distrito de Quillo y al oeste de la Provincia de Yungay, departamento de Ancash. El Centro Poblado de Huacho fue creado mediante la Resolución Ministerial 2034-65, la IE en mención se pone en funcionamiento como centro multigrado, posteriormente se le dio la categoría de institución Poli-docente.

El año de 1990 se da la ampliación de servicios para la atención de Educación Secundaria de Menores a través de la Resolución Directoral N° 096-90, que hasta la fecha funciona con normalidad, con la denominación de «Santiago Antúnez de Mayolo».

La Institución Educativa alberga un área total de 2 500 m². de los cuales se ha utilizado para la construcción de diferentes ambientes 600m², en las cuales se ha construido 14 aulas, una Dirección, un laboratorio de Innovación Pedagógica, 4 servicios higiénicos, una plataforma deportiva, una cocina, una sala de cómputo; mediante la utilización de dos tipos de materiales ,50 % de concreto y 50 % de adobe; así mismo se cuenta con agua potable, desagüe y energía eléctrica.

El personal que lo constituye es: un directivo en la condición de titular, ocho docentes dedicados a la enseñanza u un personal de servicio. Cuenta con una población estudiantil de 244 estudiantes distribuidos en todos los grados del nivel.

La I.E.P. «Santiago Antúnez de Mayolo» se ubica al Este del Distrito de Quillo, en pleno corazón del Centro Poblado, a una distancia aproximada de 75 Km. de la capital de la Provincia de Yungay. Se ubica en una altitud de 3000 m. s. n. m., en la región quechua. Del mismo modo está ubicado en plena cumbre, rodeado por los cerros de Yanarranra y de Allpaquita.

El terreno tiene el aspecto de una meseta, con características de tierra arcillosa y de cascajo. Por ella hace su paso el río Simona, que se junta al río Sechín.

Las principales actividades económicas a la que se dedica la población de Huacho son la agricultura, ganadería y el comercio; sin embargo, ha desarrollado algunas características:

- La agricultura, los productos que se cultivan son: el trigo, papa, maíz, cebada, habas, arvejas, olluco, oca, verduras, yerbas medicinales.
- La ganadería, esta actividad se realiza en dos formas, la crianza de animales menores y mayores. En ella se cría el cuy, gallina, patos, conejos, chanchos; así mismo se cría ganado ovino, caprino, vacuno y equino, con fines de consumo y de negocio.
- El comercio, este tipo de actividad económica se lleva a cabo principalmente los días jueves, que es el día de feria, en ella se efectúa la venta de los diferentes productos agrícolas y ganaderas.
- Así mismo los diferentes productos que traen los negociantes de Casma y de Yungay. Del mismo modo existe un grupo de personas que realizan la

confección y venta de diferentes vestimentas (faldas, pantalones, blusas, polleras) con características propias de la población aledaña.

- La población del Centro Poblado de Huacho es de 2000 familias aproximadamente, que tiene como lengua materna el quechua, sus orígenes se remonta al periodo colonial. La palabra Huacho ha sufrido diversas modificaciones en su pronunciación, por que inicialmente se le denominaba con el término quechua «Huatsup», que significaba rodeado por los cerros. Pero los pobladores le han otorgado otra connotación sobre el origen del término Huacho.
- Se da la explicación que en cierto tiempo hubo un niño en que sus padres habían fallecido y al quedarse solo el niño iba de un lugar a otro solo, al observar esta forma de vida los pobladores se apropiaron del término quechua Huacho, que significa quedarse solo o estar abandonado; que hasta la actualidad persiste.
- Las costumbres, la población de huacho practica una serie de costumbres, que le asigna un grado festivo, tal es así la pedida de mano con fines de matrimonio, que se lleva a cabo con la entrega de una serie de regalos. Así mismo la población practica la celebración de los cumpleaños, que lo realiza con diferentes conjuntos musicales. Del mismo modo tienen la práctica del corte de pelo y bautismo de sus hijos, que lo celebran con algarabía y regocijo.
- La vestimenta, es bastante colorido, utilizando diversas blondas de adorno, galones, breques, que van a hacer utilizados en la confección de sacos, trajes

y polleras en caso de las mujeres. Los varones visten pantalón de bayeta, camisa blanca de manga larga, sombrero de paja y de yanquis. En las mujeres utilizan sacos y faldas de diversos colores, con sombrero de paja y con zapato de plástico. Pero actualmente los pobladores vienen utilizando la vestimenta confeccionada como: casacas, camisas, pantalones, polos, que influye en su indumentaria natural.

- El arte, se practica la música vernacular interpretada por los diversos conjuntos musicales como: la banda, orquesta y los grupos musicales, a su vez estos conjuntos musicales amenizan diferentes fiestas patronales de los diferentes caseríos circunvecinos.
- Las festividades, se celebra la fiesta de año nuevo, cambio de campos, semana santa, Santo Toribio, Señor de la Soledad, todos los santos.
- La gastronomía, Los diversos alimentos que consumen la población se centra en el uso de los productos que cultivan, tal es así que consumen el picante de papa con cuy, el chocho, mazamorra de trigo, sopa de papa, tukush de papa, sopa de arvejas, resbalado de trigo, puchero de col y el chicharrón de chanco con mote de trigo.
- Acceso y transporte, Los medios por las cuales se tiene acceso a la I.E.P. tanto alumnos y docentes se realiza por la carretera principal que conecta Huacho con Quillo. Pero la mayoría de los estudiantes se transporta a pie desde los caseríos de Puquio Huain, Allpaquita, Potrero, Yanaranrra, Pampa cancha, Macray, Bellavista y Ocushuy.

- Turismo, el Centro Poblado de Huacho es un lugar estratégico para el turismo, por estar ubicado en una meseta, desde allí se puede observar todos los caseríos circunvecinos. El Centro Poblado gestiona el funcionamiento de diferentes instituciones, tal es así que se cuenta con un Posta Médica, Consejo Municipal, Juzgado de paz, Iglesia, Registro civil, Instituciones Educativas e Instituciones Deportivas.
- El idioma, es el quechua que se habla en todo el ámbito geográfico, además se adopta el uso del castellano como segunda lengua.
- Manifestaciones literarias: cuentos y creencias, El Pishtacu es la existencia de personas que secuestran a los diferentes pobladores del caserío y demás pobladores de los lugares aledaños, estos personajes son en su creencia los trabajadores de las minas que actualmente se vienen abriendo en los diferentes cerros del centro poblado de Huacho y de Púnap. Ellos tienen la creencia que las personas atrapadas sirven de alimentos a los lugares encantados que hay al interior de las minas. Así mismo los pobladores creen en la existencia del alma, que a media noche se desplaza por los distintos lugares, especialmente en lugares silenciosos y en el cementerio. También creen en el entierro de dinero, oro, y plata en los cerros, y en altas horas de la noche han podido observar este evento. Dentro de ello también algunas mujeres, realizan curación de susto, mal sitio y determinan la vida de los enfermos a través de hacer la radiografía con el cuy, lo cual lo realizan a pedido de enfermo. A través de este trabajo obtienen cierta ganancia. Así

mismo existen cierta persona dedicadas a sobar y acomodar los bebés de las mujeres gestantes, son más conocidos como parturientas o comadronas.

1.2. Cómo surge el problema

La institución Educativa «Santiago Antúnez de Mayolo» del Centro Poblado de Huacho, dentro de su conducción ha sufrido una serie de cambios, la dirección del colegio fue asumido por diferentes directores, la cual han impuesto diferentes formas de conducción. En los últimos años y a la fecha se cuenta ya con un director titular, en el cual se puede observar estilos administrativos autoritarios y divergentes. Así mismo se puede apreciar dificultades para emprender un trabajo en equipo entre los docentes.

De la misma forma se aprecia una falta de voluntad del Director y docentes a buscar nuevas formas de innovación. La comunicación en la Institución es interferida por diversas opiniones divergentes. Por momentos el clima institucional se altera, debido a la existencia de grupos separados.

En cuanto a la toma de decisiones es antidemocrático, ya que en su mayoría las diferentes directivas son impuestas, no teniendo el carácter democrático

1.3. Cómo se manifiesta y qué características tiene

La problemática del liderazgo en la Institución Educativa se ha caracterizado por una serie de dificultades que han repercutido en la calidad de la gestión, ello se manifiesta de la siguiente manera:

Siempre ha sido evidente una serie de contradicciones entre el personal directivo y docente a la toma de decisiones frente a la gestión de la institución educativa. Ha sido frecuente la demostración de un estilo autocrático para la gestión, el directivo siempre ha considerado que mediante este comportamiento entrañaba poder sobre los docentes. Es también un problema el trato poco familiar a los padres de familia, siempre ha mostrado cierto verticalismo y autoritarismo con los padres de familia, este hecho suscitó que los padres de familia asuman comportamientos indiferentes al desarrollo del aprendizaje de sus hijos.

En cuanto a la gestión con la comunidad no ha existido preocupación por buscar alianzas y mecanismos de apoyo, siempre se ha desarrollado acciones al interior de la IE. Durante el ejercicio de la función las decisiones tomadas no siempre han sido las mejores, cada decisión considerada por el director ha generado una mala gestión de los recursos o no ha sido posible lograr los propósitos. Cada decisión tomada generaba situaciones complejas que resolver lo que también le tomaba tiempo para la solución, muchas veces abandonaba la idea de mejorar, estos problemas siempre han generado el rompimiento de las relaciones humanas entre los docentes y padres de familia.

1.4. Metodología

1.4.1. Tipo y nivel de investigación:

La presente investigación es descriptiva y propositiva.

1.4.2. Diseño de investigación:

Propositivo

1.4.3. Población y muestra

La población y la muestra lo conformará el personal directivo y docente de la Institución Educativa «Santiago Antúnez de Mayolo» de Huacho y está conformado por:

I.E	N° DE PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTES
PERSONAL DIRECTIVO	9
PERSONAL DOCENTE	39
TOTAL	48

1.4.4. Métodos y procedimientos para la recolección de datos

Durante el proceso de investigación se ha realizado una encuesta de tipo cuestionario con la finalidad de recoger la impresión de los participantes en la muestra. Por otro lado, se ha registrado información teórica con la finalidad de contextualizar las diversas teorías al respecto. Se ha empleado los métodos:

- Histórico-lógico
- Dialéctico
- Inductivo-Deductivo

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

El concepto de Liderazgo Transformacional fue introducido por James MacGregor.

Burns (1978), se centra en los aspectos simbólicos y motivadores en la relación líder seguidor, en la cual se alienta a los seguidores a trabajar trascendiendo las metas y activando necesidades de un orden más alto. Burns se interesó en las consecuencias sociales del liderazgo.

El liderazgo que se requiere para dirigir los cambios en las organizaciones, según afirman Bass y Avolio (1990), es el liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional se añade a la efectividad del liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional no se sustituye por el liderazgo transaccional

Waldman, Bass y Yammarino, 1990, sostienen que: Los mejores líderes son quienes ostentan ambos estilos: transaccional y transformacional, aunque la tendencia de los principales investigadores en la materia, va hacia el estilo de liderazgo transformacional (Bass, 1999).

Bass, 1990; Bass y Avolio, 1994 entre otros, han desarrollado la teoría de liderazgo transformacional que es una culminación y extensión de trabajos que han aportado Bennis y Nanus (1985), Burns (1978), Tichy y Devanna (1986), entre otros.

2.1.1. Teorías científicas

Se ha llevado a efecto la contrastación de algunas teorías relacionadas con el Liderazgo, que es el problema de estudio, y así mismo la definición personal sobre el problema, a partir del análisis de las Teorías.

A. Teoría de la contingencia: Fred Fiedler

La teoría de la contingencia nace a finales de los años cincuenta, a partir de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces. La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada en absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas adecuadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Las variables ambientales son variables independientes, mientras que las técnicas administrativas son las variables dependientes dentro de una relación funcional.

Esta teoría propone que el desempeño del liderazgo es de acuerdo al momento y lugar en que se encuentra el líder, es decir, de acuerdo a las circunstancias.

La teoría de la contingencia centra su foco de atención en el ambiente externo de la organización, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional.

Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como organización.

Según Hall (1973) “los factores externos se dividen en condiciones generales e influencias específicas. La primera constituye aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas; mientras que el segundo está compuesto por aspectos que afectan particularmente a la organización, tales como otras organizaciones o individuos claves” se marcan dos espacios donde se debe actuar como corresponde, estos espacios son importantes para la gestión siempre y cuando se asuma un estilo de liderazgo. Por otro lado Koonts Y Weihrich (2004) mencionan “que dos de los componentes más importantes que integran las condiciones generales son la tecnología y el ambiente”, cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo. Estas posibilidades que aporta la teoría son importantes porque contextualiza la gestión dentro de un marco teórico orientador de la gestión, ello supone que la gestión de una institución no se debe improvisar, es todo lo contrario, se debe ejercer todo esfuerzo para mejorar los procesos internos y externos.

Buenos, (1996) agrega a estos elementos “el tamaño de la organización, su antigüedad, la propiedad, el poder y la cultura; los cuales contribuyen a que la organización desarrolle una estructura organizativa efectiva” como elementos a considerar, la gestión con liderazgo implica estar atento a los procesos históricos que marcan la pauta, por ejemplo algunos años atrás el Estado no reconocía el

esfuerzo del docente, ahora lo hace por medio de las pruebas ECE, este record es importante para comprender el proceso evolutivo de los escolares y cómo la calidad de la gestión con liderazgo es importante.

Otro de los principios fundamentales que diferencia a la teoría contingencia de otro enfoque es su tendencia a no establecer un tipo ideal de organización para todas las circunstancias. Al respecto Dávila (2001) argumenta que “el enfoque contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología”

De lo anterior se entiende que los aspectos externos a la organización actúan como variables independientes sobre los modos internos de la organización. Esta relación, sin embargo, no se establece como una de tipo causa efecto, sino como una toma de decisión de los líderes de la organización sobre la elección de la alternativa más eficaz ante las circunstancias externas.

Bueno (1996) menciona “que las organizaciones debe estudiarse desde dos perspectivas: macro organizativa, es decir, del diseño estructural y micro organizativa desde el comportamiento, procesos y funciones; este último identifica las variables externas o de contexto”, esta perspectiva orienta la gestión para un director con liderazgo, de este modo, se puede comprender que la gestión no es por sentido común de los gestores, se trata de un comportamiento pegado al constructo de la teoría, todos los tratadistas al respecto han establecido

orientaciones para una mejor gestión, de eso se trata y por ello se tiene que reconocer el papel de la teoría y de los aportes a la gestión.

B. Teoría del Liderazgo Transformacional: Bernard Bass

Bernard Bass (1981) habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo. Estos líderes son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinadas.

El liderazgo transformacional surge a partir de James MacGregor y Bernad Bass.

2.1.2. Marco teórico:

✓ Liderazgo transformacional

Se define como el Proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman. También lo llaman liderazgo carismático.

✓ Características del líder transformador:

- Hace ser mejores a sus trabajadores porque les hace sentir mejores
- Hace que los trabajadores sientan como suyo el proyecto en que participan.
- Confía a ciegas en la empresa y quienes la conforman
- Pregonar con el ejemplo profesional y con su carisma personal

✓ Características del liderazgo transformacional

1. Influencia idealizada

Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

2. Consideración individualizada

Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad.

La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

3. Estimulación intelectual

Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-exanimación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovadoras con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

4. Liderazgo inspiracional

Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978).
Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptable.

De acuerdo con Bass, "los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas. En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de los que están haciendo.

La aplicación de teorías sobre el liderazgo son muchas; sin embargo, todos los aportes tienen elementos en común cuando se analiza el contexto en el cual se han creado las ideas, por ello es necesario relacionar la teoría de liderazgo con otras

posturas que definen el comportamiento humano mediante otras denominaciones, veamos:

Fichman (2016) sostiene que todo líder, “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”.

En este caso se advierte el carácter neutral del concepto y cómo orienta el trabajo de los directivos, esta idea es aplicable a todo tipo de líder o de personas que tiene esta perspectiva, el carácter neutral de los aportes a la investigación son útiles por cuanto definen el rol de las personas como objeto de estudio, bajo esta concepción no se trata de juzgar si el líder puede ser con arraigo de la pedagogía o de la gerencia. Un líder llega a cumplir o dictar sus normas y hacerlos cumplir a sus seguidores se tiene que tener entendimiento del desarrollo de nuestras propias aptitudes que eso la base para liderar. El líder siempre busca que cada día sea mejor el ambiente donde se trabajó y existe un clima muy organizado y poder gestionar sus metas trazadas para ello se tienen que desarrollar un clima emocional entre los integrantes.

El liderazgo permite que la persona le eleve su autoestima y otras características propias de cada gestor y tener mejor rendimiento, para ello se tiene que ser líder desde el interior del mismo aplicando estrategias establecidas como conócete a ti

mismo, el autocontrol, la empatía, el sentir motivado y tener una gran afectividad social con todo lo que rodean en su organización. El aporte de toda teoría provoca relaciones conceptuales orientadas a reflexionar sobre cómo debe ser lo ideal para encarar todos los procesos de gestión, no se trata de una simple actuación, se entiende que en cada proceso o en cada espacio donde se encuentran las instituciones educativas emergen ideas con las cuales se lidera sin etiquetas, eso es importante no solo para las personas, se trata de la gestión de recursos asumiendo posturas coherentes.

Según Idalberto 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”. Esta idea es muy compatible porque concuerda con la idea generalizada que se trata de una capacidad humana que tiene una influencia en el medio social y es un ente muy primordial en la comunicación asertiva para mejorar las relaciones interpersonales y siempre tener presente que estar dirigida es muy importante para cumplir con las metas trazadas, de esto se deduce que cualquier tipo de liderazgo se caracteriza por la influencia sobre las demás personas que integran una organización sea cual fuere su naturaleza, a partir del puesto o cargo (líder por posición) o a partir de la personalidad manifiesta (líder por personalidad) esta idea de superposición o de anticipación con estilo nos discrimina el estilo, se trata de un comportamiento debidamente caracterizado.

La discusión antelada acerca del liderazgo y los contextos permiten comprender que 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 toma de decisiones, el liderazgo adquiere un valor importante para la gestión de un centro educativo. El liderazgo en todas sus formas forma parte de la vida institucional donde se nota el poder del líder, en este contexto es necesario plantear algún marco referencial.

De modo específico y considerando la naturaleza de la variable pensamos que es el arte de influir sobre las personas motivándolos para que trabajen con entusiasmo y logren cumplir los objetivos en bien común. Este aporte es independiente de otras ideas considerando que todo tipo de influencia es una forma de liderar la gestión. En esta misma línea de conducta, Stogdill (2001) define que «el liderazgo transformacional es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- a. El liderazgo involucra a otras personas; Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- b. El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- c. El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, en diferentes maneras.

- d. El liderazgo es cuestión de valores. El líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia».

5. El liderazgo y la cuestión de los valores

✓ Confianza

Un líder crea un clima de confianza para su organización o llegar a tener un clima de armonía y descubriéndose las habilidades innatas que cada uno lo tenemos y desempeñarse en nuestro rol que nos corresponde.

✓ Visión

Siempre en una organización los líderes excelentes se debe trazar metas de largo plazo, corto plazo, sabiendo sobrellevar los obstáculos que existe en el camino y adaptarse de inmediato cambios y si llegar al éxito.

✓ Es un acto de fe

Los líderes por excelencia siempre deben promover la mente que motive para no tener un pensamiento perturbador de la excelencia, fijándose en cada momento para resaltar los pensamientos innovadores.

✓ Es la manifestación del sentido de la ética

Es valor que se caracterizan por cumplir sueños trazados y que para ellos los ves muy fácil de realizarlos planteando estrategias y retos cada instante para obtener la victoria.

✓ **Es un proceso de receptividad y comunicación**

Líder es saber escuchar y analizar con atención en cada argumento en el determinado momento se debe actuar para saber actuar con una comunicación asertiva.

El liderazgo transformacional, es una concepción originada en el campo de una empresa y trasladado pronto al ámbito educativo, Se comparte con los miembros de una institución, que desarrolla habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad, que se presenta como determinante y exigente ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral, en las 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) define que el liderazgo transformacional es “es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Existen muchas formas de 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 han 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 todas

las actividades, funciones o tareas, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer».

En este contexto se reconoce que los directivos son responsables de lograr un triunfo en su institución o también una pérdida de negocios en recursos humanos o en la misma economía, y al mismo tiempo son los agentes que surjan con responsabilidad su empresa y tenga un éxito, ya que él es el guía, líder para tener el punto clave de una empresa que prospera.

Como todo aporte se considera que es un proceso en el cual pervive 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 allí el carácter individual. En la versión de Rojas 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.

✓ Rasgos comunes

Díaz (2009) sostiene que “un líder transformacional que asume los destinos de una institución educativa debe considerar seis características básicas:

- a. *Habilidad mental*, referida a la superioridad de inteligencia que debe tener el directivo ante los demás miembros de la organización.
- b. *Madurez emocional*, relacionada con la confianza que tienen los directores eficientes en ellos mismos y en lo que hacen.
- c. *Necesidad intrínseca de logro*, enfatiza la necesidad interna de los directivos de cumplir sus objetivos.
- d. *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.
- e. *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»

Las seis manifestaciones del autor son representaciones formales de la conducta humana de toda persona y en cualquier escenario, en el caso de una institución educativa estas características están implícitas en los directivos, en algunos son más evidentes, en otros no lo son. En este caso se busca idealizaciones de actuación de cara a la gestión educativa de una institución educativa. En ninguna

empresa se desconoce el rol de las personas, las empresas, los colegios, la iglesia, la universidad, el museo se configura por el rol de las personas y no por ellas mismas, cada persona asume el reto que se le encarga y por ello es necesario comprender el papel de los individuos dentro de todo espacio donde se desarrolla el potencial humano.

Los gerentes también son responsables de diseñar la estructura de una organización. Llamamos organización a esta función, la cual 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.

Dave (1999) «La última de las funciones que desarrollan los gerentes es controlar. Una vez que las metas han sido establecidas (función de planificación), que se han elaborado los planes (función de planificación), que las estructuras han sido delineadas (función de organización) y que se ha contratado, entrenado y motivado a las personas (función de dirección), se pasa al control de las actividades, lo que representa medir el desempeño de la organización, que debe ser comparado con las metas previamente establecidas. Si existe alguna desviación importante, es obligación del líder gerencial ver que la organización vuelva al camino correcto. 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, necesario para realizar nuestra gran tarea de la educación. Un buen líder jamás puede darle paso a que sus ambiciones, intereses, reconocimiento propicien discrepancias, atenten contra sus metas, de propiciar soluciones, conducir a sus seguidores al logro de los objetivos que han propuesto alcanzar, evitas los conflictos organizacionales y todo aquello que de paso a un clima organizacional nefasto».

✓ **Espacio de dominio del liderazgo Transformacional**

Se trata de como las personas que asumen ciertas posturas manifiestan formas de ser den en espacios comunes; por lo tanto, el ejercicio del liderazgo posee espacios neutrales donde las personas pueden desempeñarse como corresponde, veamos estas aristas:

- ***El desarrollo de la renovación.*** Se ejercitan para e auto renovación, lo hacen de forma regular en las cuatro dimensiones de la personalidad humana, física, mental, emocional y espiritual. Estos principios de auto renovación conducirán gradualmente a un carácter fuerte y saludable, con una voluntad poderosamente disciplinada y orientada al servicio.

- ***Campos sinérgicos.*** Son sinérgicos, la sinergia es el estado en que todo es superior a la suma de las partes. Trabajan en forma inteligente como duramente. Son asombrosamente productivos, porque aportan novedad y creatividad. Cuando negocian y se comunican con los demás en situaciones que aparecen antagónicas, aprenden a separar a la gente del problema.
- ***Vocación.*** Tiene vocación para servir: consideran la vida como una misión, no como una carrera. Las fuentes que los nutren los ha dispuesto y preparado para el servicio. Este principio del servicio, convence de que todo intento de convertirse en persona sin llevar una carga sobre los hombros está sencillamente condenado al fracaso.
- ***Generador de sinergias positivas.*** 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, por desactivar o revertir la energía destructiva
- ***Sistema de creencias, creer en los demás.*** 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.
- ***Sostener una vida equilibrada.*** Dirigen sus vidas de forma equilibrada: leen los mejores libros y se mantienen al día respecto a los avances de la ciencia

administrativa y acontecimientos. Se interesan por una amplia gama de asuntos. Distinguen su propio valor, que se pone de manifiesto en su valentía e integridad y en que no sienten la necesidad de alardear, ostentar con su fama, mostrar su poderío por sus propiedades, credenciales, títulos o éxitos del pasado.

- ***Ser líder no niega ser aventurero.*** 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, no tienen necesidad de, calificarlo y estereotiparlo todo y a todos para dar una sensación general de certeza y predictibilidad.
- ***Aprendizaje continuo.*** Aprenden continuamente: Toman muy en cuenta sus experiencias; lee, buscan la forma de capacitarse, toman clases, escuchan y comunican a los demás, aprenden tanto a través de sus oídos como de sus ojos, sumamente curiosos y preguntan constantemente.
- ***Buscando equilibrios.*** 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.
- ***Control absoluto de las emociones.*** Manejan 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, credibilidad. Dave Ulrich, Jack Zenger y Norm Smallwood (1998.).

No obstante, se reconoce que la tipología del liderazgo trasciende por sí mismo, aunque sea característica común a otros estilos; por ello aquí algunos rasgos comunes a intrínsecos a la actuación directiva:

- Carácter visionario, no solo administra, sino que dirige a su equipo de trabajo hacia el éxito futuro, para ello cuenta con herramientas de gestión donde desarrolla los procesos de gestión
- Líder carismático, es capaz de dirigir, ordenar, organizar, planificar, gestionar, controlar, delegar, innovar y desarrollar al conjunto organizacional. Es la persona capaz de guardar sintonía con todas las personas, imprime un sello personal cuando trata a las personas.
- Creativo en su labor, permitiendo la participación abierta y la creación de nuevos conceptos innovadores. Se convierte en un atributo general y universal para la gestión, de este modo no se puede negar el papel de liderazgo como el rol que lo caracteriza dentro de la gestión.
- Aquel que logra las metas y los objetivos propuestos, dirigiendo el trabajo en equipo; por tanto, no es el que mejor trabaja sino el que tiene mayor capacidad para convencer al conjunto.
- El promotor logístico, demostrando su capacidad para utilizar todas las herramientas disponibles en el momento y en el sitio preciso, lo que contribuye a alcanzar el éxito de la institución.
- Quien abandera múltiples tareas, su éxito como líder depende de su capacidad para maniobrar con el mayor número de asuntos al mismo tiempo.

- Quien mantiene el conjunto unido, el líder construye y mantiene una red de contactos claves para influenciar una decisión. Crea espacios donde las posibilidades son exiguas, pero mantiene una postura de fortaleza y arraigo natural para movilizar capacidades.
- Quien se adapta a las circunstancias que obligan al cambio continuo, se adapta y reinventa a la organización frente a cada oportunidad o amenaza. No es estático, siempre encuentra alguna respuesta a todas las adversidades, se convierte en un soporte moral y de conocimiento utilizando las herramientas de modo correcto.
- Quien genera confianza hacia él. Es capaz de generar expectativas sin pretender tener seguidores, no le interesa este campo de acción, generar confianza implica demostrar cierto nivel de conocimiento para el desarrollo persona partiendo de este contexto.
- Quien tiene la autoridad porque, en su verdadera naturaleza, es una persona que inspira y genera autoridad, se trata de un atributo importante, el gesto de ser autoridad implica reconocer todo el potencial humano y profesional para encarar todos los desafíos.
- Quien lidera el pensamiento innovador en la organización, es multidisciplinario, posee mente abierta y promueve constantemente las nuevas ideas. No se aferra a una sola idea, comprende que los problemas no tienen una sola causa, tampoco tienen una misma solución, este ejercicio es multidisciplinario y para ello el conocimiento es fundamental.

- Quien tiene la capacidad de desechar el pasado, supera los errores y fracasos y se adapta a nuevas circunstancias con facilidad. Es una constante en todo líder, asume que todo reto es un nuevo desafío con más complejidad.
- Quien crea y promueve el valor de la marca empresarial. Es decir, el sello institucional, con el cual se le reconoce y atribuye grandes méritos, ninguna institución puede dejar de estar dentro de un marco expectante, la marca empresarial es el sello personalísimo de quien la dirige, por ello se trata de comprender el mundo complejo para abrir el mercado sin idea del propio mercadeo incipiente.

✓ **La toma de decisiones**

La toma de decisiones es un proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quien ha de hacerlo, cuando y donde, y en ocasiones hasta como se hará. Sin embargo, la toma de decisiones solo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándolo poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

Se entiende por toma de decisiones a un proceso de resolución de problemas y de actividad de procesamiento de la información necesaria, que permite llegar a una elección satisfactoria.

Las decisiones según Drucker, (2001) se caracteriza por ser estratégicas y tácticas, las primeras son vitales en toda empresa o Institución Pública o Privada, al constituirse en decisiones de grandes proyecciones, por lo que implican averiguar cuál es la situación, sus posibilidades y los recursos disponibles, entre otros; envolviendo la vida misma de la empresa o institución, al abarcar la planificación misma.

✓ **Aspectos a considerar sobre la toma de decisiones.**

La resolución de un problema, sin importar su importancia, depende de muchos factores centrados en las personas en relación a los procesos, en este sentido el manejo de los recursos o de las personas dentro de una institución educativa debe tener cierta coherencia al momento de actuar, en este sentido se recoge el aporte de Álvarez (2003) quien considera algunos aspectos:

1. Se ha de decidir en un tiempo y/o momento determinado. Una decisión deviene fácil o difícil en función del tiempo de que se dispone para llevarla a cabo y el momento en que se produce, que puede ser adecuado o no.
2. Toda decisión supone un cambio que puede ser incluso traumatizante si no se prepara a la persona previamente (por ejemplo, una persona que se cambia de una ciudad a otra)

3. Se plantean diferentes alternativas o trayectorias y propuestas. Se han de poner sobre la mesa todas las alternativas, propuestas y trayectorias en el caso de que se quiera realizar una correcta toma de decisiones.
4. Se requiere de una plena implicación por parte del interesado. La persona que tiene que tomar una decisión, resolver un problema o bien llevar a cabo una transición es el sujeto activo del proceso.

✓ **Estilos para la toma de decisiones**

Si bien existen estilos y estilos para actuar y cómo estas actuaciones son propias o impropias todo depende de cómo se producen los hechos. Muchos acontecimientos dependen de cómo y los modos de comunicación las decisiones que pueden halagar o censurar a los docentes.

Autores como Jepsen (1974), Johnson (1978), Harren (1979), Krumboltz (1979), Corominas (1999), Álvarez González (2005a), han destacado que, en el proceso de toma de decisiones o de resolución de problemas, se pueden adoptar diferentes estilos de decisión. Efectuada una revisión de los mismos, éstos se podrían agrupar en los siguientes:

a. *Estilo activo*

Se implica desde el primer momento en el proceso y es consciente de su papel. Siente la necesidad de tener que asumir las decisiones y tomar la iniciativa desde el principio. Se ve protagonista y manifiesta una fuerte voluntad por implicarse en dicho proceso.

b. Estilo pasivo

Le cuesta más afrontar la elección. Se ve influenciada por los que le rodean a la hora de tomar sus propias decisiones, quiere satisfacer a los demás y se siente seguro si otras personas respaldan su decisión.

c. Estilo lógico

Manifiesta a lo largo de todo el proceso un propósito definido por abordar sus propias decisiones y por querer resolver sus problemas con la ayuda de sí mismo y de los demás. Valora los pros y contras de forma objetiva, razonada y sin precipitación. Ve este proceso como algo que forma parte de su proyecto personal y profesional.

d. Estilo impulsivo y emocional

El sujeto se guía más por lo emocional que por lo cognitivo y suele mostrarse un tanto impulsivo en sus acciones. Se mueve por impulsos emocionales y no tanto por razonamientos lógicos y racionales. La toma de decisiones depende en gran medida de su estado de ánimo.

Los cuatro estilos son manifestaciones personales de cada directivo para encarar un conflicto, aun cuando se hable de estilos de liderazgo o de las formas de hacer prevalecer el estilo siempre queda la sensación de ser formas personales de ser, es decir, se trata de modos de actuación como respuestas personales ante las circunstancias que se presentan.

✓ ***Dimensiones para la toma de decisiones***

Se trata de otras características que los directores pueden o deben asumir según las circunstancias, la toma de decisiones se acompaña de otros elementos, se trata comprender el contexto en el cual surge la toma de decisiones, cada decisión es la representación de lo temperamental o de un clima de sosiego, dependiendo de ello se logra el éxito o el fracaso, en ambos casos no se desvirtúa la decisión, se trata de un impulso que el director considera para asumir un juicio de valor que favorece o niega la posibilidad de continuar con el proceso, desde esta perspectiva se contempla la siguiente clasificación:

1. LA DIMENSIÓN COGNITIVA.

Esta dimensión estudia cómo se podrían desarrollar en las personas una serie de competencias cognitivas que las preparen para saber tomar decisiones. Es decir, se trata de transmitir qué pasos se han de seguir para asumir correctamente dicho proceso. Los diferentes enfoques teóricos desarrollan precisamente esta dimensión como la principal. En ella se deben incluir los siguientes factores: El conocimiento de sí mismo; el conocimiento de los demás; información adecuada sobre el problema a decidir; habilidad para evaluar y organizar la información relevante y habilidad o eficacia para resolver problemas o situaciones de decisión.

2. LA DIMENSIÓN EMOCIONAL.

Esta es una dimensión que tiene un peso muy importante si se quiere desarrollar el proceso de toma de decisiones de forma comprensiva y plena. No es suficiente con conocer las diferentes fases que se han de seguir en

dicho proceso, sino que es necesario tener en cuenta otros aspectos de carácter emocional que están presentes en la decisión y hacen que el individuo quiera o no tomar la decisión; el dominio de estos aspectos puede hacer más fácil la toma de decisiones. Nos estamos refiriendo a: La autoestima y la confianza en sí mismo; el tomar conciencia de las propias emociones y las de los demás; el manejo y regulación de las propias emociones; el control de la ansiedad ante la elección y la resolución de conflictos psico-emocionales.

La emoción a veces impide la decisión y de la indecisión surge el conflicto. Tomar conciencia de los factores emocionales en la toma de decisiones, en la resolución de problemas o en las transiciones contribuye a lograr un mejor autoconocimiento para tomar decisiones, resolver conflictos y hacer transiciones más apropiadas.

3. LA DIMENSIÓN SOCIAL.

Se debe tomar conciencia de que en toda toma de decisiones se está implicando a quien rodea al sujeto que decide. De ahí la importancia de hacer partícipes de las decisiones a las personas próximas y a las que forman parte de la vida del sujeto activo (padres, esposo/compañeros, etc.). En esta dimensión se desarrollarían las competencias interpersonales y el apoyo de las personas próximas. Las decisiones adecuadas implican la integración de lo racional, lo emocional y lo social. Es difícil pensar en algún problema o elección que no esté asociado con emociones y relaciones sociales. Se han de tomar en consideración las emociones y las habilidades interpersonales.

✓ **Inteligencia emocional**

Se entiende que 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. Dicho de otro modo, un directivo debe haberse empoderado o desarrollado algunas características que se detallan:

✓ **Habilidades intrapersonales**

Orientadas a desarrollar el nivel de autoconciencia, esto permitirá reconocer las condiciones del entorno cercano al directivo. Por otro lado, se trata de saber tener control emocional frente a situaciones inesperadas. Estas habilidades también se deben relacionar con la capacidad de motivar y auto-motivar a los demás.

Se caracterizan por desarrollar dos espacios definidos para el control de las emociones, por un lado, se trata de la empatía y el desarrollo de las habilidades sociales cuyo propósito cumple el papel de persuadir a los demás.

Asumir ciertas posturas de líder implica demostrar la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y el conocimiento para manejarlos. Es sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos propios y ajenos. Uno de los factores humanizantes es el autoconocimiento o 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 los sentimientos nos afectan. El desarrollo de estas capacidades depende de sí mismas y de otros elementos asociados a la naturaleza humana, cualquier tipo de liderazgo

ofrecerá elementos comunes, estos, desde la perspectiva del control emocional se definen del siguiente modo:

- *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.
- *Habilidades sociales*, entender a los demás; reconocer y conocer sus necesidades; ejercer influencia, desarrollar tácticas interpersonales y enviar mensajes claros y convincentes. También implica desarrollar y mantener una amplia red de contactos con quienes se ha de tejer relaciones amistosas para movilizar a las personas hacia la dirección que se desea.

✓ **La toma de decisiones**

Implica considerar los siguientes elementos:

- *Autoconocimiento.*

Se trata de una facultad que todo líder debe desarrollar, la tenencia de este tipo de capacidad se sustenta suficientemente, varias teorías han discutido el aporte del liderazgo; sin embargo, el constructo que lo origina o el estado

común es la inteligencia emocional, razón por la cual apelamos al aporte de Goleman (2000) quien define que es «capacidad de controlar sentimientos de un momento es fundamental para la comprensión psicológica y la comprensión de uno mismo». Líder que conforman una institución tiene que conocer los sentimientos que tiene para interactuar con los demás, poder actuar en un momento preciso y resolver algunos actos en su entorno o controlar sus impulsos y no tener un clima desvanecido, así poder seguir con sus metas. El mismo autor define: «capacidad de reconocer sentimientos y emociones o estados de ánimo, y así poder orientar a nuestra toma de decisiones tener una idea de nuestra habilidad confianza en uno mismo», requiere los siguientes procesos:

- Exijo a mí mismo una acción persistente.
- Concentrarme mis pensamientos durante treinta minutos diarios en la tarea de pensar en la persona que intento ser, creándome así una clara imagen mental.
- Obtener un objetivo, dedicare diez minutos diarios a exigir a mí mismo el desarrollo de la autoconfianza.
- Describir claramente el objetivo definido, y nunca dejarlo de leerlo hasta que se haya desarrollado la suficiente confianza en mí mismo.
- Suprime odio envidia celos egoísmo y cinismo desarrollando en mí mismo.

El conocimiento de uno mismo, es conocer en mismo las propias emociones que lleva cada instante en diferentes acciones que estamos actuando y así

poder modelarse para seguir las metas trazadas, este tipo de comportamiento no solo genera empatía, busca hallar sinergias importantes entre las personas con la finalidad de modular la toma de decisiones, se reconoce que las decisiones no siempre son las mejores cuando los ánimos no son los mejores.

Para llegar al éxito que uno quiere llegar siempre se debe motivarse desde el interior para ello se tienen características y manejarse a cada instantes, como: ejercerse uno mismo para lograr la meta trazada, teniendo autoconfianza en lograr los objetivos, tener el pensamiento constante en las decisiones que se van a tomar, desterrando el odio los celos la envidia, el cinismo, describiéndolo claramente en cada instante; si es posible generar ideas innovadoras, hasta que se haya desarrollado la suficiente confianza que si se logró; conclúyenos que el conocimiento en sí mismo es la autoconfianza, conciencia emocional, la autoevaluación precisa, confianza en uno mismo. El mismo Goleman (2000) sostiene que «el conocimiento en sí mismo sirve como barómetro interior si lo que estamos haciendo o por hacer vale realmente la pena», dentro de este contexto un directivo con nociones de líder opta por esta actitud porque reconoce que gestionar sus emociones implica discrepar entre la acción y el valor, que al final permite lograr un resultado positivo.

- *Autorregulación.*

(Gelaman 2000) sostiene que la autorregulación «es manejar los impulsos además de los sentimientos e inquietantes».

Las personas que desarrollan el control de impulsos para actuar en un momento determinado manifiestan muchos atributos para el desarrollo; no obstante, el clima puede ser muy angustiado o conflictivo, sabe en qué momento puede dar una acción y con asertividad teniendo en cuenta lo sentimientos de sí mismo y de los demás.

El sentido del humor implica el desarrollo de la habilidad para controlar el mal humor, con lo cual se puede evitar sus efectos perjudiciales conductas indeseadas: El ejemplo típico es la ira, una de las emociones más difíciles para controlar dentro de situaciones difíciles, todo este bagaje de alternativas constituyen el marco de la toma de decisiones, estas formas de entender el comportamiento de líder que pude tomar decisiones corrobora que la variable es importante para la gestión, líder que no potencializa su capacidad mediante la toma de decisiones no podría están en las mismas condiciones de para el trabajo y desarrollo institucional.

La toma de decisiones bajo el contexto de la buena información depende mucho de cómo las emociones se manifiestan, de esto se deduce que un líder debe manejar bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras a terceros, debe comprender que mantener las emociones positivamente permite ser imperturbable, con lo cual la toma de decisiones es la más adecuada. Una buena decisión es aquella que está pensada con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidos a presión. Por otro lado, es importante reconocer que un líder que asume una decisión demuestra que es hábil ya que domina dos habilidades manejar impulsos y

encarar otras inquietudes, este procedimiento implica los siguientes rasgos personales de todo líder:

- Autodominio para manejar efectivamente las emociones y los impulsos perjudiciales.
- Confiabilidad, es decir exhibir honradez e integridad y buscar lo mismo en los subordinados.
- Escrupulosidad al asumir responsabilidad en cualquier de las obligaciones
- Adaptabilidad y flexibilidad para manejar cambios y desafíos en momentos inesperados.
- Innovación, es necesario estar abierto a ideas y enfoque novedosos y la nueva información.

Finalmente se puede considerar que la autorregulación es el timón interior que deja huella para poder líder y controlar las emociones en un momento de preciso de ambiente indeseados y saber actuar con exactitud y así llegar a tener confiabilidad del trabajo, teniendo en cuenta en la responsabilidad adaptarse a los cambios que pueda ver para así innovar ideas para llegar a la meta antes de la fecha programada.

- *Automotivación.*

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

Que 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. Ambos casos se impone un control del estado de ánimo correspondiente.

Esta habilidad es clave para un placer por sí solo, que se sienten a gusto lo que estar haciendo, es para tanto el placer de estar en un trabajo que ni del tiempo nos damos cuenta, esto quiere decir no puede haber premios, pero eso no es lo suficiente para motivarse sino tener la capacidad del optimismo. La motivación es una habilidad que permite sobresalirse y ser mejor que lo anterior con una visión a que se puede lograr, para ella tiene que tomar desde el inicio una iniciativa y optimismo en la cual permiten pasar los obstáculos a así poder llegar a meta trazada.

- *La empatía.*

Se entiende que es la «aptitud para entender el maquillaje emocional de otras personas, que es una habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones y emociones». Una persona empática posee las siguientes características:

- La persona con empatía sabe considerar las emociones en la toma de decisión. Se pone en los “zapatos del otro”.
- Pone énfasis en el trabajo en equipo.
- Entiende el sentido de la globalización.

- 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 muestra dar servicio a otras personas persuadiendo sus sentimientos o interactuando con ellos, este tipo de comportamiento eso es gran beneficio personal a institucional.

La toma de decisiones influenciada por el liderazgo de una organización se tiene que desarrollar dentro de escenarios, Goleman (2016) muy propios donde la gestión es importante, ello implica:

- Comprender a los demás, percibir los sentimientos y la perspectiva ajenas con la finalidad de no romper el equilibrio emocional.
- Orientación hacia el servicio, asumir que se debe prever y reconocer las necesidades de la otra persona.
- Ayudar a los demás a desarrollarse, ello implica, percibir las necesidades de desarrollo de las demás personas y fomentar el desarrollo de su capacidad.
- Atención a la diversidad e interpretar las corrientes políticas sociales de una organización”.

Para un liderazgo transformacional se tiene que desarrollar un conjunto de aptitudes de la empatía, con ello motivaría y serviría de guía para que sus subordinados sientan la afectividad del grupo y generar un clima de mejor confianza y cumplir con las metas trazadas. Siempre un líder debe estar a la

expectativa de los grandes avances y tener su propia política institucional y así poder lograr su autonomía.

✓ **Habilidades sociales**

Se trata del desarrollo de la competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales, para encontrar puntos comunes y estrechar lazos de amistad. Personas dotadas con esta habilidad saben escuchar y se comunican debidamente, se adaptan mediante respuestas creativas a los problemas, demuestran dominio personal y confianza en uno mismo, desarrollan sinergias para el trabajo en equipo, son altamente efectivos para trabajar en equipo manejando las relaciones interpersonales, demuestran un alto espíritu de colaboración y son muy proclives a la negociación, el mismo Goleman (2016) define que las «las habilidades sociales es el sentido esencial de manejar con destreza las emociones de otra persona, sirven de apoyo a varias aptitudes» entre ellas están: a) *la influencia*, b) *la comunicación*, c) *manejo del conflicto*, d) *liderazgo*, e) *catalización de cambios*.

Las habilidades sociales es el sentido de relacionarse con las personas que se rodea y tener la capacidad de influenciarse con efectividad con las emociones ajenas.

El líder transformacional siempre reconoce el ambiente en que encuentra para relacionarse y poder cambiar el estado de ánimo, si está muy agobiado, busca estrategias para hacer cambiar y llegar a un clima agradable vinculándose más entre ellos y seguir con sus seguidores rumbo a las metas trazadas.

El líder siempre comunica mensajes claros con sustentos de convencimiento, para que sus seguidores sigan motivados y tener afectividad, si hay una interposición él trata de negociar y resolver de inmediato los desacuerdos fomentando y manejando el cambio.

✓ **Estrategias de intervención: funcionalidad del lado emocional en el líder**

Implica una competencia previa para la toma de decisiones

- *Influencia*, aplicar tácticas y efectos para la persuasión.
- *Comunicación*, ser capaz de escuchar claramente, y transmitir mensajes claros y convincentes.
- *Manejo de conflictos*, negociar y resolver los desacuerdos.
- *Liderazgo*, inspirar y guiar a grupos e individuos.
- *Establecer vínculos*, alimentar las relaciones instrumentales.
- *Habilidad de grupo*, crear sinergia grupal.

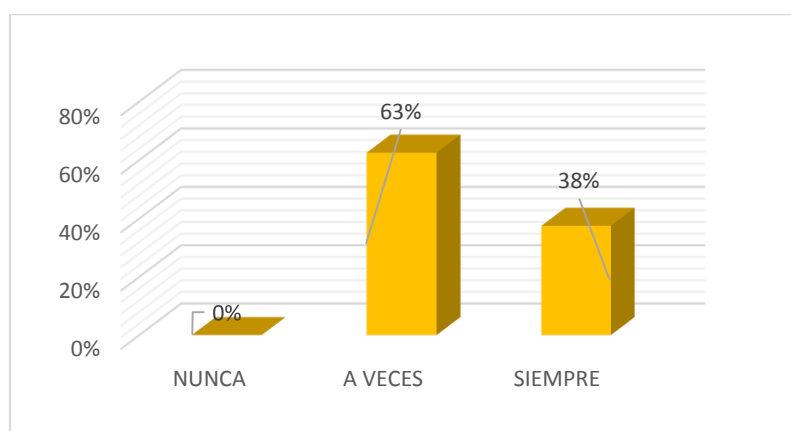
CAPÍTULO III: DISCUSIÓN Y RESULTADO

3.1. Análisis e interpretación de resultados

Durante la investigación realizada se registraron los siguientes resultados.

	Tabla N° 01	
	COMPONENTE: AUTOCONOCIMIENTO	
	N°	f
Nunca	0	0%
A veces	30	62.5%
siempre	18	37.5%
Total	48%	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Directivo y Docente de la IE. Santiago Antúñez De Mayolo

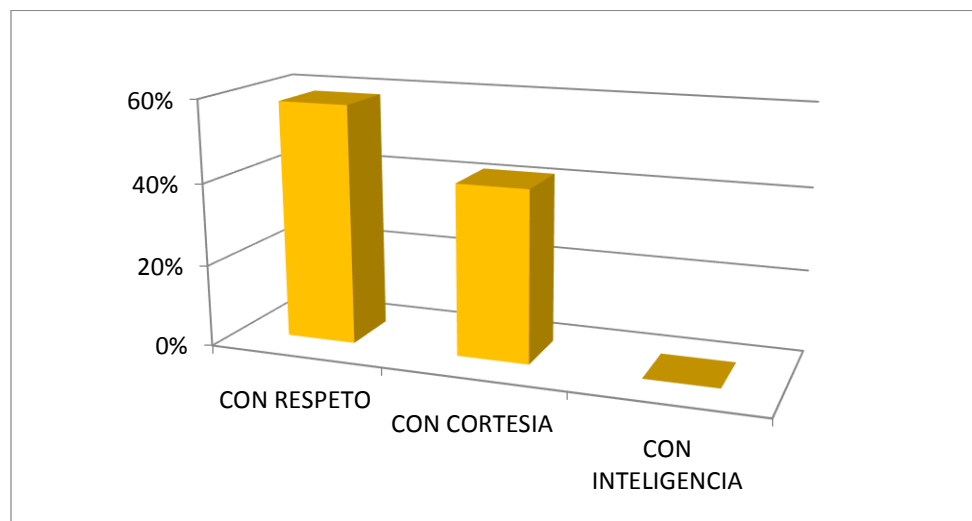


Interpretación:

De la tabla N° 1 se deduce que: El 37.5%(18) siempre expresa autoconocimiento y el 62.5% (30) a veces.

Tabla N° 02		
Componente: Autorregulación.		
	N°	F
Con respeto	28	58.3%
Con cortesía	20	41.7%
Con inteligencia	00	0%
Total	48	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Directivo y Docente de la IE. Santiago Antúñez De Mayolo

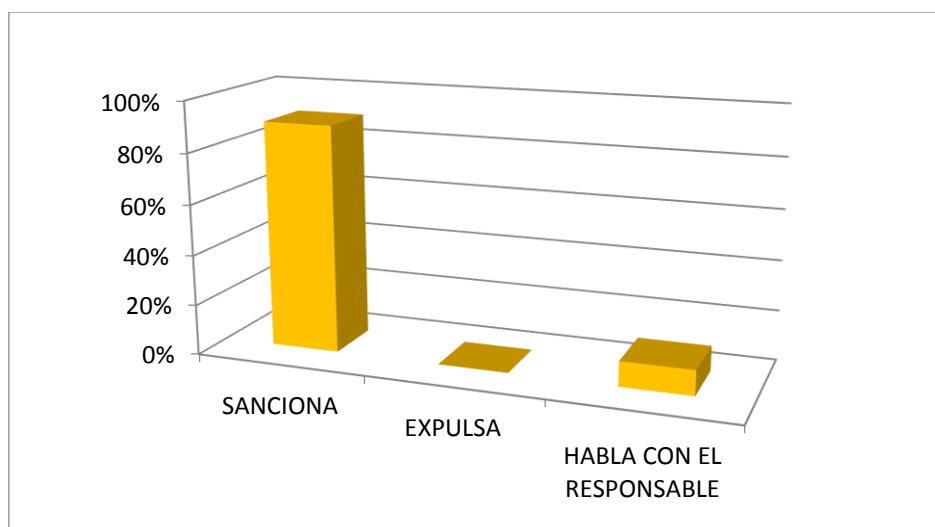


Interpretación:

En la tabla N°2 se expresa que: El 58.3%(28) actúa con respeto y el 41.7%(20) cortésmente.

Tabla N° 03		
Componente: Automotivación.		
	N°	F
Nunca	43	90%
A veces	0	0%
Siempre	05	10%
Total	48	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Directivo y Docente de la IE. Santiago Antúñez De Mayolo

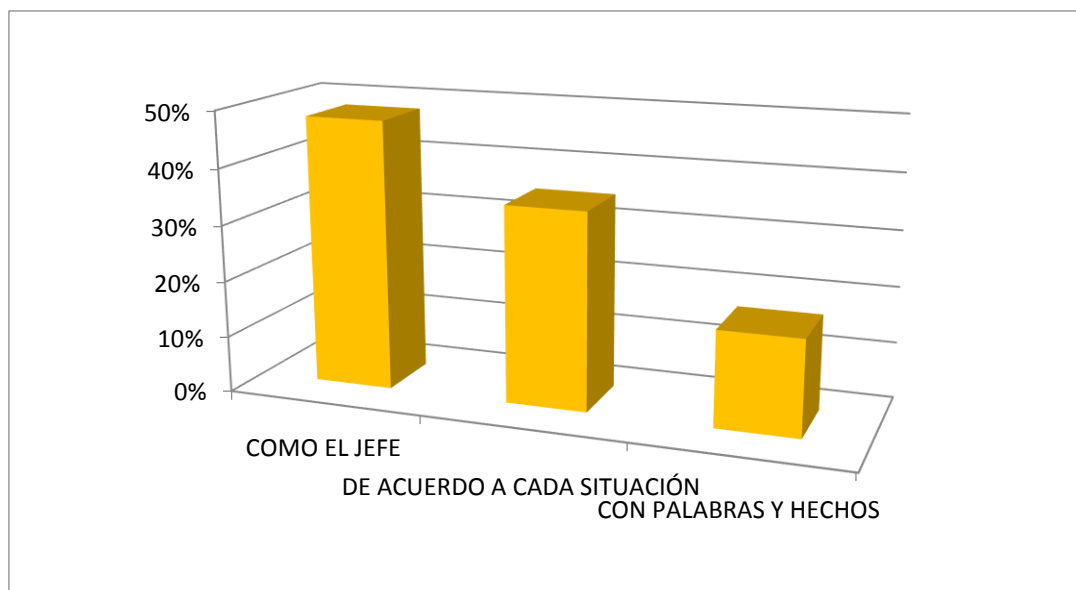


Interpretación:

En la tabla N°3 se expresa que: El 90%(43) nunca se auto motiva y el 10%(5) siempre lo hace.

¿Cómo Ejerce Liderazgo?	Tabla N°04	
	N°	F
Asumiendo el papel de jefe	23	48%
De acuerdo a la circunstancia	17	35%
Con palabras y hechos	08	17%
Total	48	100%T

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Directivo y Docente de la IE. Santiago Antúñez De Mayolo

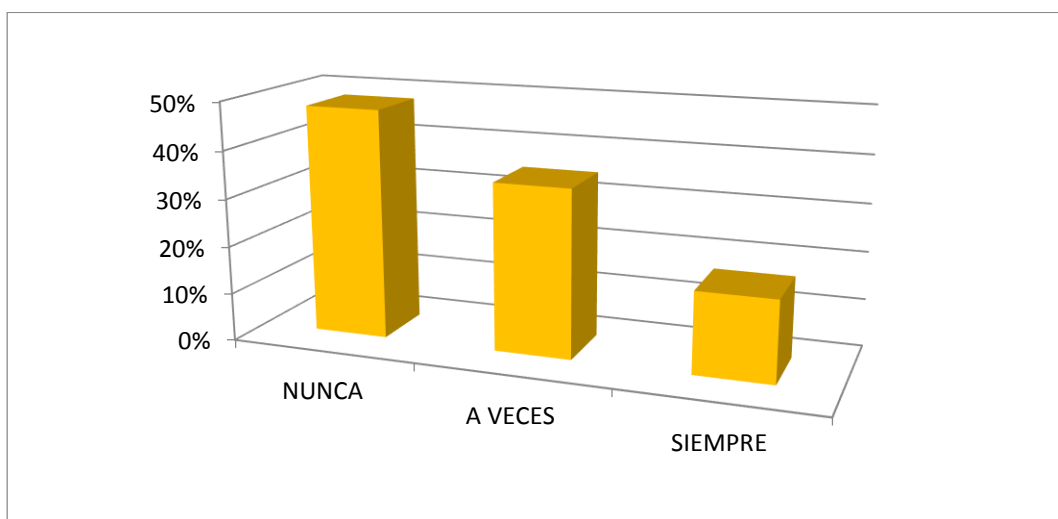


Interpretación:

En la tabla N°4 se expresa que: El 48%(23) asume el papel de jefe, 35%(17) de acuerdo a la circunstancia y 17%(8) con palabras y hechos.

Tabla N° 06		
TOMA DE DECISIONES ACERTADAS		
	N°	F
Nunca	23	48%
A veces	17	35%
Siempre	08	17%
Total	48	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Directivo y Docente de la IE. Santiago Antúñez De Mayolo



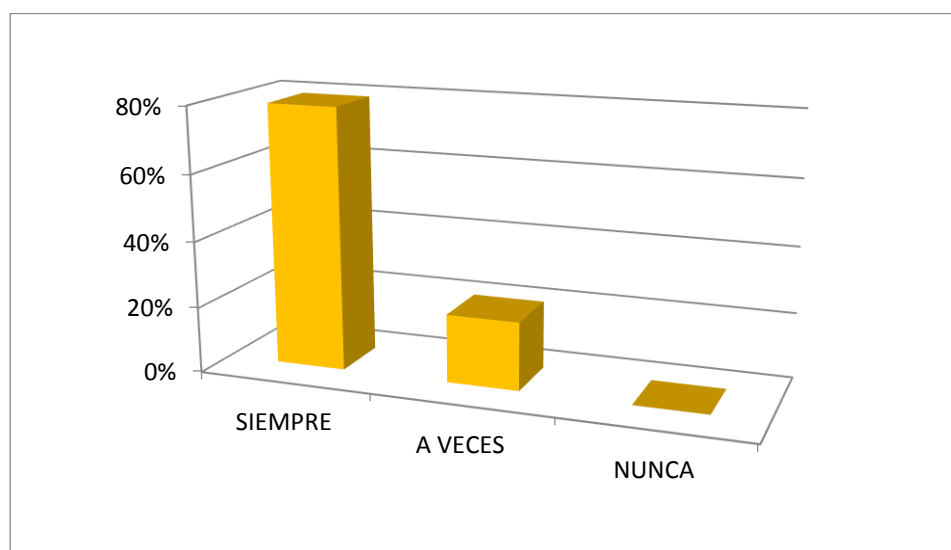
Interpretación:

En la tabla N°6 se expresa que: El 48% (23) los miembros de la institución educativa nunca toman decisiones acertadas, el 35% (17) a veces y el 17% (8) siempre.

Tabla N° 07		
APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO DIRECTIVO TRANSFORMACIONAL		
	N°	F
Siempre	38	79.2%
A veces	10	20.8%
Nunca	00	00%
Total	48	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Directivo y Docente de la IE. Santiago

Antúñez De Mayolo



Interpretación:

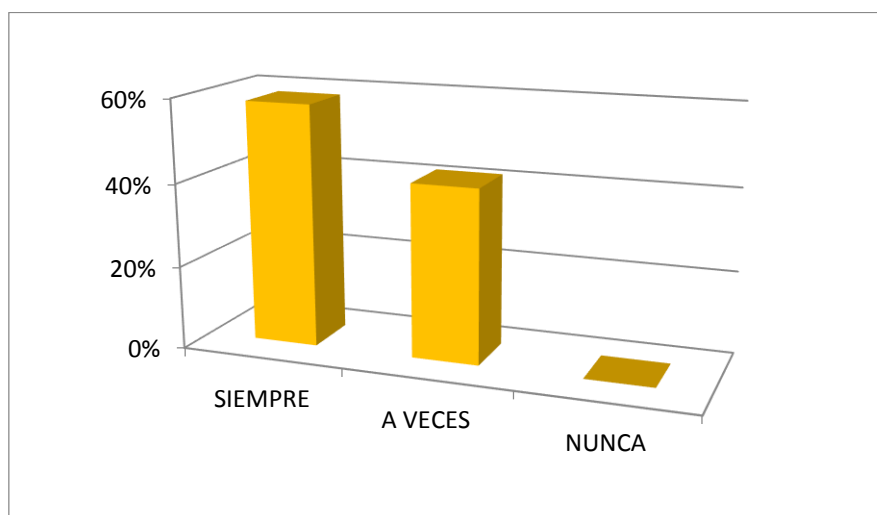
En la tabla N°7 se expresa que: El 79.2% (38) aplica el programa siempre y 20.8% (10) a veces.

Tabla N° 08

**PERCEPCIÓN ACERCA DEL EJERCICIO DE AUTORIDAD
PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES**

	N°	F
Siempre	28	58.3%
A veces	20	41.7%
Nunca	00	00%
Total	48	100%

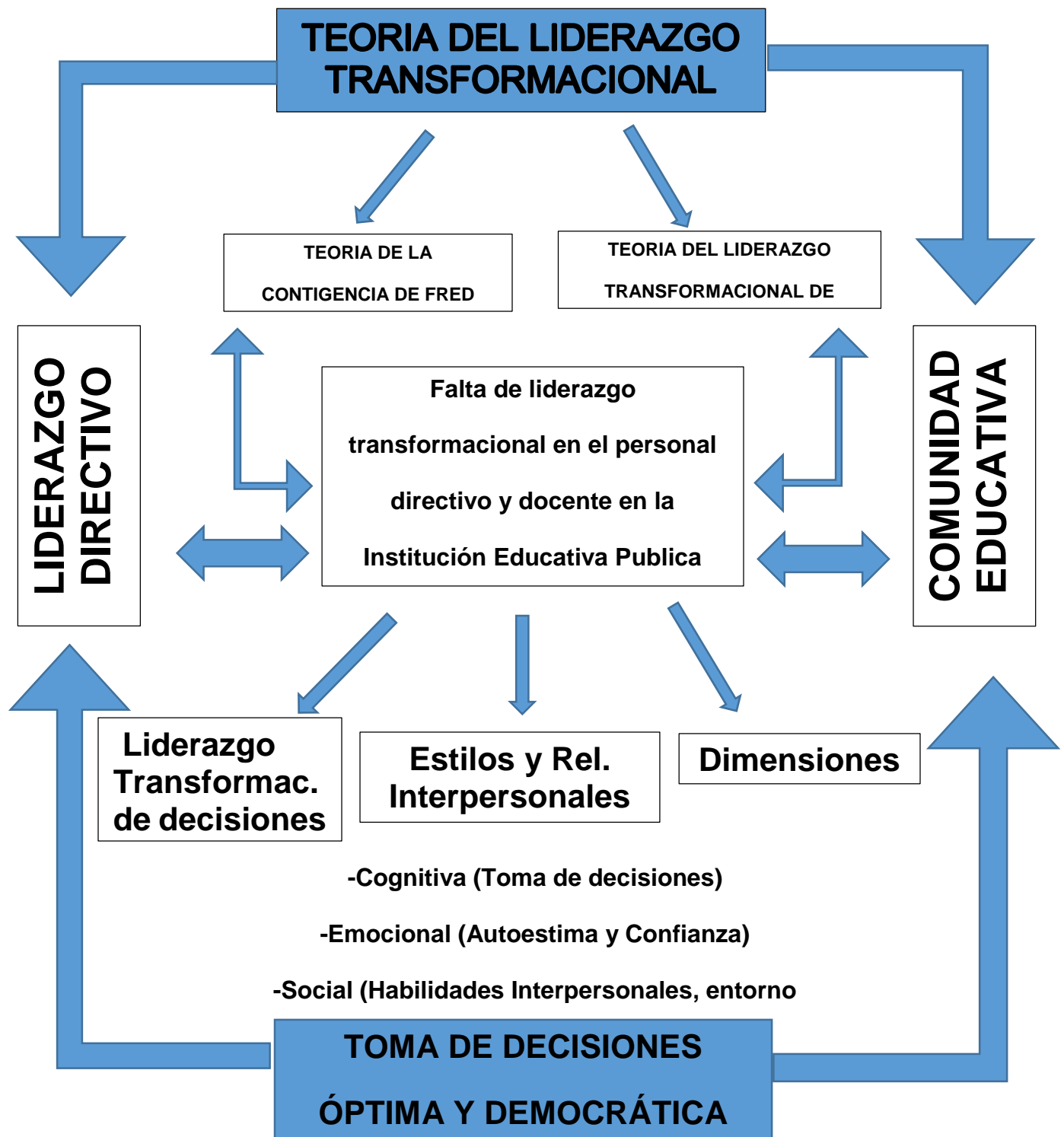
FUENTE: Encuesta aplicada al Personal Directivo y Docente de la IE. Santiago Antúñez De Mayolo



Interpretación:

En la tabla N°8 se expresa que: El 58.3%(28) tiene la percepción de que siempre se ejerce autoridad y el 41.7% (20) a veces.

3.2. Representación gráfica del modelo teórico



3.3. Propuesta.

PROPUESTA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

3.3.1. Fundamentación:

Esta propuesta se sustenta en la teoría de la contingencia de Frd Fiedler y en la teoría del liderazgo transformacional de B Bass, por lo cual centramos nuestra atención en el ambiente externo de la organización, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización y en cuanto al ambiente interno priorizamos cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. elevar los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores, pretendemos despertar en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, para alcanzar intereses para logros, crecimiento y desarrollo. De modo que se busca un equilibrio entre ambos contextos para que la organización obtenga el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como organización educativa.

3.3.2. Objetivos

- ❖ Incorporar el liderazgo transformacional en la institución para lograr la mejora de la toma de decisiones.

- ❖ Reflexionar acerca de la praxis sobre la gestión educativa, partiendo de la toma de decisiones.
- ❖ Contextualizar el papel de líder dentro del marco del liderazgo transformacional para la toma de decisiones
- ❖ . Explicar las características de los líderes.

3.3.3. Elementos teóricos a desarrollar:

✓ Actuación con inteligencia emocional

Se entiende que 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. Dicho de otro modo, un directivo debe haberse empoderado o desarrollado algunas características que se detallan:

✓ Habilidades intrapersonales

Orientadas a desarrollar el nivel de autoconciencia, esto permitirá reconocer las condiciones del entorno cercano al directivo. Por otro lado, se trata de saber tener control emocional frente a situaciones inesperadas. Estas habilidades también se deben relacionar con la capacidad de motivar y auto-motivar a los demás.

✓ Habilidades interpersonales

Se caracterizan por desarrollar dos espacios definidos para el control de las emociones, por un lado, se trata de la empatía y el desarrollo de las habilidades sociales cuyo propósito cumple el papel de persuadir a los demás.

Asumir ciertas posturas de líder implica demostrar la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y el conocimiento para manejarlos. Es sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos propios y ajenos. Uno de los factores humanizantes es el autoconocimiento o 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 los sentimientos nos afectan. El desarrollo de estas capacidades depende de sí mismas y de otros elementos asociados a la naturaleza humana, cualquier tipo de liderazgo ofrecerá elementos comunes, estos, desde la perspectiva del control emocional se definen del siguiente modo:

- *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.
- *Habilidades sociales*, entender a los demás; reconocer y conocer sus necesidades; ejercer influencia, desarrollar tácticas interpersonales y enviar mensajes claros y convincentes. También implica desarrollar y mantener una

amplia red de contactos con quienes se ha de tejer relaciones amistosas para movilizar a las personas hacia la dirección que se desea.

✓ **Componentes para la toma de decisiones informada**

Parte de la propuesta para mejorar la toma de decisiones implica considerar los siguientes elementos:

✓ **Autoconocimiento**

«Capacidad de controlar sentimientos de un momento es fundamental para la comprensión psicológica y la comprensión de uno mismo». Implica el:

- Exijo a mí mismo una acción persistente.
- Concentrare mis pensamientos durante treinta minutos diarios en la tarea de pensar en la persona que intento ser, creándome así una clara imagen mental.
- Obtener un objetivo, dedicare diez minutos diarios a exigir a mí mismo el desarrollo de la autoconfianza.
- Describir claramente el objetivo definido, y nunca dejarlo de leerlo hasta que se haya desarrollado la suficiente confianza en mí mismo.
- Suprime odio envidia celos egoísmo y cinismo desarrollando en mí mismo.

✓ **Autorregulación**

(Gelaman 2000) sostiene que la autorregulación «es manejar los impulsos además de los sentimientos e inquietantes».

Las personas que desarrollan el control de impulsos para actuar en un momento determinado manifiestan muchos atributos para el desarrollo; no obstante, el clima puede ser muy angustiado o conflictivo, sabe en qué momento puede dar una acción y con asertividad teniendo en cuenta lo sentimientos de sí mismo y de los demás.

Considera los siguientes rasgos personales de todo líder:

- Autodominio para manejar efectivamente las emociones y los impulsos perjudiciales.
- Confiabilidad, es decir exhibir honradez e integridad y buscar lo mismos en los subordinados.
- Escrupulosidad al asumir responsabilidad en cualquier de las obligaciones
- Adaptabilidad y flexibilidad para manejar cambios y desafíos en momentos inesperados.
- Innovación, es necesario estar abierto a ideas y enfoque novedosos y la nueva información.

Finalmente se puede considerar que la autorregulación es el timón interior que deja huella para poder líder y controlar las emociones en un momento de preciso de ambiente indeseados y saber actuar con exactitud y así llegar a tener confiabilidad del trabajo, teniendo en cuenta en la responsabilidad adaptase a los cambios que pueda ver para así innovar ideas para llega a la meta antes de la fecha programada

✓ **Automotivación**

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

✓ **La empatía**

Se entiende que es la «aptitud para entender el maquillaje emocional de otras personas, que es una habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones y emociones». Una persona empática posee las siguientes características:

- La persona con empatía sabe considerar las emociones en la toma de decisión. Se pone en los “zapatos del otro”.
- Pone énfasis en el trabajo en equipo.
- Entiende el sentido de la globalización.
- 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 muestra dar servicio a otras personas persuadiendo sus sentimientos o interactuando con ellos, este tipo de comportamiento eso es gran beneficio personal a institucional.

La toma de decisiones influenciada por el liderazgo de una organización se tiene que desarrollar dentro de escenarios, Goleman (2016) muy propios donde la gestión es importante, ello implica:

- Comprender a los demás, percibir los sentimientos y la perspectiva ajenas con la finalidad de no romper el equilibrio emocional
- Orientación hacia el servicio, asumir que se debe prever y reconocer las necesidades de la otra persona.
- Ayudar a los demás a desarrollarse, ello implica, percibir las necesidades de desarrollo de las demás personas y fomentar el desarrollo de su capacidad.
- Atención a la diversidad e interpretar las corrientes políticas sociales de una organización”

Para un liderazgo transformacional se tiene que desarrollar un conjunto de aptitudes de la empatía, con ello motivaría y serviría de guía para que sus subordinados sientan la afectividad del grupo y generar un clima de mejor confianza y cumplir con las metas trazadas. Siempre un líder debe estar a la expectativa de los grandes avances y tener su propia política institucional y así poder lograr su autonomía.

✓ **Habilidades sociales**

Se trata del desarrollo de la competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales, para encontrar puntos comunes y estrechar lazos de amistad. Personas dotadas con esta habilidad saben escuchar y se comunican debidamente, se adaptan mediante respuestas creativas a los problemas, demuestran dominio

personal y confianza en uno mismo, desarrollan sinergias para el trabajo en equipo, son altamente efectivos para trabajar en equipo manejando las relaciones interpersonales, demuestran un alto espíritu de colaboración y son muy proclives a la negociación, el mismo Goleman (2016) define que las «las habilidades sociales es el sentido esencial de manejar con destreza las emociones de otra persona, sirven de apoyo a varias aptitudes» entre ellas están: a) *la influencia*, b) *la comunicación*, c) *manejo del conflicto*, d) *liderazgo*, e) *catalización de cambios*

Las habilidades sociales es el sentido de relacionarse con las personas que se rodea y tener la capacidad de influenciarse con efectividad con las emociones ajenas.

El líder transformacional siempre reconoce el ambiente en que encuentra para relacionarse y poder cambiar el estado de ánimo, si está muy agobiado, busca estrategias para hacer cambiar y llegar a un clima agradable vinculándose más entre ellos y seguir con sus seguidores rumbo a las metas trazadas.

El líder siempre comunica mensajes claros con sustentos de convencimiento, para que sus seguidores sigan motivados y tener afectividad, si hay una interposición él trata de negociar y resolver de inmediato los desacuerdos fomentando y manejando el cambio.

✓ **Estrategias de intervención: funcionalidad del lado emocional en el líder**

- Implica una competencia previa para la toma de decisiones
- *Influencia*, aplicar tácticas y efectos para la persuasión.

- *Comunicación*, ser capaz de escuchar claramente, y transmitir mensajes claros y convincentes.
- *Manejo de conflictos*, negociar y resolver los desacuerdos.
- *Liderazgo*, inspirar y guiar a grupos e individuos.
- *Establecer vínculos*, alimentar las relaciones instrumentales.
- *Habilidad de grupo*, crear sinergia grupal.

MODELO DE SESIÓN DE APRENDIZAJE TIPO PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:

ESTRUCTURA:

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. Institución educativa :

1.2. Componente : Liderazgo Educativo

1.3. Grado :

1.4. Sección :

1.6. Tiempo de clase : 50 minutos

1.7. Número de estudiantes:

1.8.. Docente Investigador:

II. NOMBRE DEL CONTENIDO DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

“LIDERAZGO”

¿QUIÉN ES EL LÍDER?

Hay dos ideas en constante debate:

- El líder nace.
- El líder se hace.

El líder nace por cuanto no todos estamos hechos para lo mismo en la vida, unos tienen vocación para ser profesores y otros la tendrán para ser administradores, etc.

El líder se hace por cuanto el ejercicio del liderazgo es un ejercicio de la virtud, y toda virtud para conseguirla amerita trabajo, las cosas no caen del cielo, hay que esforzarse por ellas.

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO:

Habilidad o capacidad de un individuo para influenciar, motivar y permitirles a otros el contribuir al éxito de la organización a la cual pertenece.

LIDERAZGO EDUCATIVO:

capacidad de convencer a las y los educandos a que realicen la experiencia por sí mismos, Esto quiere decir que el verdadero líder educativo incentiva el poder de la vocación en sus estudiantes, provocándoles una sensación grupal de destino, en el cual sus acciones, según sus capacidades, siempre son significativas e importantes en la consecución de un mismo propósito. Un verdadero líder educativo es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo El auténtico líder docente debe estar muy dispuesto a reconocer sus equivocaciones y a permitir que sus alumnos tengan otra realidad distinta a la suya. Animar al aprendiz para que escuche su propia voz interior, es fomentar el que

adquiera sus propios puntos de vista. Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El término de liderazgo transformacional fue introducido por James McGregor Burns, a finales de la década de los 70, y desarrollado por Bernard M. Bass. Según estos autores, las características que definen a este perfil de líder son:

- 1. Fomenta la participación creativa de los trabajadores. Este tipo de líder invita a los miembros de su equipo a participar en la empresa, a aportar sus opiniones e ideas para mejorar los procesos y resultados de la organización. El líder transformacional fomenta y premia la creatividad entre sus seguidores, pues comprende que es necesario para conseguir el cambio que busca.**
- 2. Cree en los miembros de su equipo. Un líder transformacional cree en las capacidades de cada uno de los integrantes de su equipo y se lo hace saber. Además, sabe cómo orientarles para que cada persona saque lo mejor de sí mismo.**

3. Se preocupa por los demás. Una de las características de este tipo de líderes, es su capacidad de empatía y de comunicación con los demás. Gracias a estas habilidades, este líder es capaz de establecer vínculos personales con cada miembro de su equipo, lo que favorece el compromiso de su equipo hacia él y hacia la compañía.
4. Motiva a su equipo. Otra de las habilidades que posee, es su capacidad para motivar a los demás. El líder transformacional conoce a su equipo y sabe cómo motivarles, tanto a nivel individual como global. Además, no tiene inconveniente en felicitar públicamente a sus seguidores, ni le gusta compartir y celebrar los éxitos empresariales con todo su equipo.
5. Inspira a los miembros de su equipo. Gracias a su saber hacer, este líder se convierte en una fuente de inspiración para sus seguidores y un modelo a seguir.
6. No teme afrontar riesgos. El objetivo final de este estilo de liderazgo es la transformación de la empresa, buscan estar adaptados a los nuevos cambios y necesidades del mercado, de manera continua. Son conscientes que todo cambio conlleva un riesgo y no temen enfrentarse a él y superarlo.

III. APRENDIZAJES ESPERADOS

3.1. Analizan la capacidad de ser un líder

3.2. Interpretan las características de los líderes.

3.3. Se analizan si tienen la capacidad de ser líderes.

3.4. Interpretan el concepto de liderazgo.

IV. SECUENCIA DE ACTIVIDADES:

4.1 Se visualiza diapositivas sobre el tema.

4.2 Analizamos cada diapositiva.

4.3 Interpretamos cada noción.

4.4 Se visualiza un video sobre el tema expuesto.

V. EVALUACIÓN

Organizadores

Construcción de la identidad y de la convivencia democrática

Conocimientos

- Rol que cumple la familia y la sociedad en la formación de los valores éticos y democráticos de las nuevas generaciones.
- Resolución asertiva de conflictos.

- Función educadora, protectora y económica de la familia. -Analizan la capacidad de ser un líder.

- El liderazgo.

- Las características de los líderes.

VI INSTRUMENTO:

Ficha de observación.

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico efectuado, mediante encuestas, demostró que el líder asume posturas y toma de decisiones con arraigo de poder absoluto contra los directivos y docentes de la institución educativa “Santiago Antúnez de Mayolo”, de Huacho, nivel primario. En las dimensiones: cognitiva, emocional y social. con sus correspondientes componentes autoconocimiento, autorregulación y automotivación.
2. El modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional es una propuesta pertinente para un directivo que requiere manifestar su liderazgo en cualquier escenario de la gestión escolar.
3. La aplicación del programa de liderazgo directivo y docente transformacional basado en la teoría de Bernard Bass y Fred Fiedler, mejoró la toma de decisiones en la institución educativa “Santiago Antunez de Mayolo”, de Huacho, nivel primario, en las dimensiones cognitiva, emocional y social en los componentes: autoconocimiento, autorregulación y automotivación, mejorándose así la gestión educativa y el cumplimiento de sus objetivos.

RECOMENDACIONES

1. Considerar el liderazgo transformacional como parte de la cultura organizacional en el plano de la educación
2. Profundizar la investigación con la finalidad de determinar el espacio específico del estilo transformacional
3. Los docentes vinculados a la gestión escolar deben considerar que la toma de decisiones es un ejercicio cognitivo que puede generar soluciones prácticas a la gestión escolar.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, M. (2010). Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar.

Madrid: Wolters Kluwer.

Arias, F. y Heredia. V. (2002) Administración de recursos humanos. (6ª Ed.).

México: Trillas.

Bass, B. y Avolio, B. (1993). Liderazgo Transformacional y liderazgo organizacional. Deusto, Bilbao.

Aguilera, Juan Carlos. (2004) La Gestión Educativa Desde Una Perspectiva Humanista, Chile.

Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidades. Madrid: La Muralla.

Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. Organización y Gestión Educativa.

Berbel, G. (2006). Diez programas para la gestión y desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Ecoe ediciones segunda edición.

Berthoud, L. y López Morilla (2013). Cima y Cultura Organizacional. Universidad FASTA ediciones.

Brunet, Luc. (1992). El Clima de trabajo en las organizaciones. Edit. Trillas, México

Barber, M.y Mourshed, M. (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos.

Chiavenato, Idalberto. (2008). Administración de recursos humanos. (5ª Ed.) México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill.

Fernández de Pinedo; Ignacio (2003). Construcción de una escala de actitudes tipo Likert. Ldo. Ciencias Políticas y Sociología; Centro de Investigación y Asistencia Técnica; Barcelona, España.

Likert, R (1994) El factor humano en la empresa: su dirección y valoración, Deusto, Bilbao.

Likert, R (1965); Un nuevo método de gestión y dirección, Deusto, Bilbao.

Likert, R. (1976). La organización Humana. Mc: McGraw hill.

Leithwood, K., y Poplin, M. (1992). El liderazgo transformacional. Paidos, Buenos Aires.

Martins, F., Carmmaroto, A., Neris, L., y Canelón, E. (2009). Liderazgo

Fernández de Pinedo; Ignacio (2003). Construcción de una escala de actitudes tipo Likert. Ldo. Ciencias Políticas y Sociología; Centro de Investigación y Asistencia Técnica; Barcelona, España.

García, V., Romerosa, M. M., y Lloréns, F. J. (2007). Liderazgo Transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vol.16.

González, J; Rodríguez, Y. (2014). Marco epistemológico de la gestión. Posibilidades pedagógicas en la educación superior. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, Buenos Aires, Argentina.

Giroux, Henry y Flecha, Ramón. (1992). Igualdad educativa y diferencia cultural. El Roure Editorial S.A. Barcelona España.

Likert, R (1994) El factor humano en la empresa: su dirección y valoración, Deusto, Bilbao.

Likert, R (1965); Un nuevo método de gestión y dirección, Deusto, Bilbao.

Likert, R. (1976). La organización Humana. Mc: McGraw Hill.

Leithwood, K., y Poplin, M. (1992). El liderazgo transformacional. Paidós, Buenos Aires.

La Pierre, Laurent. (2011) Gerenciar es Crear. Cátedra sobre Liderazgo, Pierre-Péladeau en HEC Montréal, Canadá.

Méndez Álvarez C. (2007). Clima organizacional en Colombia – Un método de análisis para su intervención. Editorial UOC.

Martins, F., Carmmaroto, A., Neris, L., y Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Actualidades investigativas en educación Volumen 9, Número 2.

Santiago. Gil-García, A., Muñiz, M., y Delgado, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. Scielo.

Schvarstein, L. (1998), El aporte humano en la empresa”, Ed. Macchi S.A.

Touraine, A., y Khosrkhavar, F. (2002). A la búsqueda de sí mismo. Diálogo sobre el sujeto. Barcelona, España: Paidós

LINKOGRAFÍA

https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_la_contingencia_de_Fiedle teoría de la contingencia.

<https://www.aiteco.com/liderazgo-transformacional/>

liderazgo transformacional.

[http://www.slideshare.net/LISBE_Fiestas/la-liderazgo- educativo.](http://www.slideshare.net/LISBE_Fiestas/la-liderazgo-educativo)