



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” - LAMBAYEQUE
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO-SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN TRANSFORMACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN JUAN BAUTISTA”, CASERÍO HUABAL, DISTRITO SAN FELIPE, PROVINCIA JAEN, REGIÓN CAJAMARCA, 2017”

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

AUTORA: Bach. BACELIZA RODRIGUEZ HUAMAN

ASESOR: Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGÓN

LAMBAYEQUE- PERU

2018

TESIS

“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN TRANSFORMACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN JUAN BAUTISTA”, CASERÍO HUABAL, DISTRITO SAN FELIPE, PROVINCIA JAEN, REGIÓN CAJAMARCA, 2017”.

PRESENTADA POR:

Bach. Baceliza Rodríguez Huamán
AUTORA

Dr. Dante A. Guevara Servigón
ASESOR

TESIS PRESENTADA A LA ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

APROBADO POR:

M.Sc. Carlos Salvador Reyes Aponte
PRESIDENTE DEL JURADO

Dr. Manuel Bances Acosta
SECRETARIO DEL JURADO

Dra. Miriam Valladolid Montenegro
VOCAL DEL JURADO

LAMBAYEQUE - 2018

DEDICATORIA

A mi esposo y a mis hijos Karina y Víctor quienes son el motor y motivo para seguir superándome.

A mis padres por su permanente e incondicional apoyo en el logro de mis objetivos personales y profesionales.

En memoria a PEDRITO:

Un angelito que partió hace poco y que ha dejado un vacío y un profundo dolor en los corazones de toda la familia.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y haberme dado una familia que han sido mi soporte y compañía.

Quiero agradecer a todos los docentes, por sus enseñanzas y consejos brindados y a todas aquellas personas que de alguna manera, ayudaron a realizar el presente trabajo.

Mi agradecimiento sincero al asesor de tesis **Dr. Dante A. Guevara Servigón**, por su apoyo y compromiso en la culminación del presente estudio.

INDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
INDICE	5
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	12
1.1. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL Y DEL CLIMA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	12
1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA REGIÓN CAJAMARCA	12
1.1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROVINCIA DE JAÉN.....	17
1.1.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DISTRITO SAN FELIPE.....	20
1.1.4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS CASERÍO HUABAL	22
1.1.5. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN JUAN BAUTISTA”	23
1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA	25
1.3. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA	31
1.4. METODOLOGÍA UTILIZADA	33
1.4.1. Diseño de investigación	33
1.4.2. Población y muestra	34
1.4.3. Muestra de estudio.	34
1.4.4. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
1.4.5. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.	35
CAPÍTULO II	36
2.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SUS IMPLICANCIAS EN EL CLIMA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES	36
2.2. FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS	36

2.2.1. El liderazgo pedagógico en la gestión educativa participativa.....	36
2.3. TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
2.3.1. El liderazgo transformacional de Bernard Burns y las relaciones interpersonales docentes.....	40
2.3.2. Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord.....	49
2.4. BASES CONCEPTUALES.....	53
2.4.1. Gestión	53
2.4.2. Gestión Directiva.	54
2.4.3. La gestión en el ámbito de las relaciones interpersonales.	55
2.4.4. La gestión escolar.	56
2.4.5. Principios de la gestión directiva.....	57
2.4.6. La mejora institucional	57
2.4.7. La gestión y el liderazgo en educación.	59
2.4.8. El liderazgo como acción estratégica.....	60
2.4.9. El clima organizacional	61
2.4.10. La cultura organizacional.	62
2.4.11. Las relaciones interpersonales	63
CAPÍTULO III.....	65
RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.2. DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	69
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS.....	98

RESUMEN

De acuerdo a las diversas concepciones desarrolladas en torno a las relaciones interpersonales, se pone en evidencia la necesidad de desarrollar en las personas las competencias individuales y sociales, necesarias para afrontar las demandas propias de una realidad sometida a un permanente cambio. Ello sugiere, según Teruel (2000) que las instituciones educativas además de alfabetizar con letras y números, debe propiciar también la alfabetización de las emociones, las habilidades sociales, la toma de decisiones y el manejo de las relaciones interpersonales. Sin embargo, dice Teruel (2000) las instituciones educativas en el mundo moderno han tenido una función prioritaria o casi exclusivamente de enseñanza y transmisión de aspectos académicos, sin responsabilidades explícitas y claramente establecidas en lo atinente a las competencias sociales del alumnado, al bienestar interpersonal y personal. En el trabajo de investigación denominada Estrategias de gestión transformacional y las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución educativa “San Juan Bautista” del caserío Huabal, distrito San Felipe se plantea como objetivo desarrollar una propuesta que permita mejorar la gestión de las relaciones interpersonales en la plana docente de la Institución educativa, la misma cuya población muestral la conforman los 14 docentes de la institución educativa. El trabajo se sustenta en el modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de M. Weisbord, y el liderazgo transformacional de Burns y Bass.

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

ABSTRACT

According to the different conceptions developed around interpersonal relationships, the need to develop in individuals the individual and social competences necessary to face the demands of a reality subject to a permanent change becomes evident. This suggests, according to Teruel (2000) that educational institutions in addition to literacy with letters and numbers, should also promote the literacy of emotions, social skills, decision-making and the management of interpersonal relationships. However, says Teruel (2000) educational institutions in the modern world have had a priority or almost exclusively function of teaching and transmission of academic aspects, without explicit responsibilities and clearly established in regard to the social competences of students, interpersonal welfare and personal. In the research work called Transformational Management Strategies and Interpersonal Relationships in Teachers of the Educational Institution "San Juan Bautista" of the Huabal farm, San Felipe district, the objective is to develop a proposal to improve the management of interpersonal relationships in the teaching staff of the educational institution, the same whose sample population is made up of the 14 teachers of the educational institution. The work is based on the model of organizational diagnosis of the six cells of M. Weisbord, and the transformational leadership of Burns and Bass.

Keywords: Methodological strategy, institutional management; institutional climate, interpersonal relationships, transformational leadership.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la tendencia de liderazgo transformacional es la de mayor importancia y aplicabilidad en el ámbito de las organizaciones y especialmente en las organizaciones educativas, se refiere al modelo de liderazgo del futuro que asume una mirada muy distinta a la que se está acostumbrado a ver el mundo: la transformación de las organizaciones en espacios de calidad total y mejora institucional continúa. Ningún grupo humano, cualquiera que sea, funciona en forma eficiente y eficaz sin algún tipo de liderazgo, bien sea que provenga del espacio institucional o informal o que sea un liderazgo ocasional. El liderazgo transformacional como acción distribuida en busca de la mejora institucional en el contexto de la cultura organizativa escolar se sustenta en el compromiso ético-moral lo cual le proporciona las directrices o líneas de acción para construir un proceso de interacción social en la institución educativa.

Al respecto Alfredo Rojas y Fernando Gaspar (2006) señalan que una organización puede recurrir a muchas soluciones, pero no le sirve de nada si carece de liderazgo, por eso una institución que carece de liderazgo tiene pocas posibilidades de sobrevivir.” Frente a lo expuesto, Álvarez, (1998) afirma que “la capacidad para proporcionar visión de futuro que incentive trabajo cotidiano, la capacidad para entusiasmar, para conseguir objetivos de calidad, con eficiencia, la capacidad para buscar innovación vital en el ámbito educativo superior, la capacidad para asumir reformas, sólo se puede dar en las instituciones educativas y por un director que haya desarrollado habilidades para el liderazgo”. En esta perspectiva, Ysrael Martínez Contreras (PUCP, 2008) considera que el ejercicio del liderazgo transformacional facilita al director de la institución educativa el planteamiento de soluciones, con apoyo de sus docentes, en beneficio de la escuela y promueve el desarrollo profesional de los mismos afianzando las obligaciones profesionales de los docentes y el desarrollo de una visión conjunta institucional. El liderazgo transformacional según Ysrael Martínez Contreras (PUCP, 2008) permite identificar tres elementos del liderazgo transformacional atribuidos al director como son: a la influencia en el docente, b.- La motivación en el docente y c.- La estimulación docente.

Según Guillermo Rodríguez-Molina, (2011) los líderes transformacionales delegan responsabilidades a sus subordinados como oportunidad de crecimiento personal considerando sus habilidades y necesidades personales de reconocimiento. Además, el líder transformacional incrementa sus responsabilidades a fin de desarrollar todo el potencial de los seguidores. Por otra parte, de acuerdo a Ysrael Martínez Contreras (PUCP, 2008) se resalta el componente ético como elemento de autoridad del líder transformador en sus seguidores a fin de guiarlos en lo que él o ella ha trazado como óptimo para la institución. Manifiesta que el liderazgo transformacional se desarrolla en las relaciones afectivas y cognitivas producto del intercambio de las experiencias laborales como personales tanto en directivos como trabajadores quienes armonizan sus funciones desde sus obligaciones al interior de las organizaciones; y quienes han encontrado una correlación fuerte de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional.

En el presente trabajo se planteó la siguiente **pregunta científica**: ¿En qué medida las estrategias de gestión transformacional contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales en los docentes de la institución educativa “San Juan Bautista”; del caserío Huabal, del distrito San Felipe, Provincia de Jaén; región Cajamarca?.

El **objeto de la investigación** se centró en el proceso de gestión institucional en relación con las relaciones interpersonales; asumiendo como **campo de acción** el diseño de estrategias de gestión transformacional en los docentes de la Institución Educativa “San Juan Bautista”; del caserío Huabal, del distrito San Felipe, Provincia de Jaén; región Cajamarca.

El **objetivo general** es: Diseñar estrategias de gestión transformacional sustentado en el modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de M. Weisbord, y el liderazgo transformacional de Burns y Bass para mejorar las relaciones interpersonales de la Institución Educativa San Juan Bautista”; del caserío Huabal, del distrito San Felipe, Provincia de Jaén; región Cajamarca; teniendo como **objetivos específicos**: **a.-** Identificar las características del liderazgo transformacional a partir de las percepciones de los docentes a través de un diagnóstico organizacional. **b.-** Promover una cultura organizacional con

perspectiva a la mejora de los niveles de las relaciones interpersonales en la Institución educativa. **c.-** Proponer una estrategia de gestión institucional participativa para mejorar las relaciones interpersonales de la institución educativa “San Juan Bautista”; del caserío Huabal, del distrito San Felipe, Provincia de Jaén; región Cajamarca.

Para tal efecto formulamos la siguiente **hipótesis**: Si se diseñan estrategias de gestión transformacional sustentados en el modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de M. Weisbord, y el liderazgo transformacional de Burns y Bass entonces es posible mejorar las relaciones interpersonales de la Institución Educativa San Juan Bautista”; del caserío Huabal, del distrito San Felipe, Provincia de Jaén; región Cajamarca;

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

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

La Autora

CAPÍTULO I

1.1. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL Y DEL CLIMA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

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

1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA REGIÓN CAJAMARCA

La ciudad de Cajamarca, capital del departamento del mismo nombre, se ubica en el valle del río Mashcón, en la vertiente occidental de los Andes del norte. Su nombre, de origen quechua, significa "tierra fría". Es imposible referirse a ella sin mencionar su rica historia, su espléndida arquitectura y los pintorescos paisajes que la rodean, motivo de inspiración de renombrados pintores locales. Los cajamarquinos, además, son las personas más hospitalarias y alegres de la sierra peruana. Quien quiera comprobarlo, visite la ciudad en febrero, durante los carnavales.

Los vestigios humanos más antiguos en esta región datan de hace unos 3000 años, cuando la zona recibió una fuerte influencia de la cultura Cupisnique y, posteriormente, de la Chavín. Desde los inicios de la era cristiana, Cajamarca estableció vínculos muy estrechos con las culturas de la costa norte. Hacia los siglos VI y VII d.C., recibió influencias de la cultura Wari (cuyo centro de desarrollo se hallaba en Ayacucho) y en s. XIII fue el centro de una confederación de reinos independientes que se extendía hasta el río Alto Marañón. Hacia 1450, y tras una fuerte resistencia, la región fue anexada al imperio

incaico y Cajamarca pasó a ser un importante centro administrativo y un sitio de descanso de la realeza cusqueña.

En el lugar donde hoy se levanta la plaza de armas, en 1532 el marqués Francisco Pizarro capturó al Inca Atahualpa, que había rehusado someterse a la Corona española y a la fe cristiana. A cambio de su liberación, el Inca ofreció llenar un recinto con oro, y dos veces con plata. Se dice que el volumen del rescate fue tal, que la fundición de los metales duró más de treinta días. A pesar de ello, nueve meses después de su captura los conquistadores condenaron al Inca a la pena del garrote. A partir de entonces, los españoles se asentaron en la ciudad y adaptaron su trazado incaico al diseño en cuadrícula o en [damero]. De la ciudad incaica de Cajamarca quedan pocos vestigios.

En los tiempos de la colonia, la economía de Cajamarca giraba en torno a la agricultura, la ganadería y la fabricación de prendas textiles (ahí se hacían, por ejemplo, las lonas para los navíos que recorrían el Pacífico Sur). La ciudad alcanzó su apogeo en el s. XVII, con el descubrimiento y explotación de las minas de plata de Hualgayoc. Cajamarca conserva numerosas construcciones coloniales lo que le otorga un ambiente muy especial. Gracias a ello en 1986 fue declarada por la OEA Patrimonio Histórico y Cultural de las Américas.

CONTEXTO SOCIOCULTURAL DE LA REGIÓN CAJAMARCA

Hoy en día Cajamarca es la ciudad más importante de la sierra norte peruana. Vive una época de crecimiento económico impulsado por el desarrollo de la minería aurífera, su tradicional ganado vacuno, la agricultura de secano (con el maíz como principal cultivo) y, más recientemente, el turismo.

La ciudad refleja la influencia española en la arquitectura de la Catedral, las iglesias de San Francisco, Belén y la Recoleta; y en sus casas de dos pisos y techo a dos aguas. Al este de la ciudad, se encuentra el distrito Baños del Inca, famoso por las aguas termales

donde el Inca acostumbraba bañarse y también porque ahí se encuentran las Ventanillas de Otuzco, conjunto de nichos de los antiguos habitantes del lugar. En la provincia de Cajamarca se halla el complejo arqueológico de Cumbemayo, vestigio de altares ceremoniales y acueductos pre incas y en la provincia de San Pablo, el complejo ceremonial de Untar Wasi, también pre inca, de varias plazas y plataformas.

El departamento de Cajamarca se encuentra ubicado en la zona norte del país, en la cadena occidental de los Andes y abarca zonas de sierra y selva. Limita con el norte con Ecuador, por el sur con La Libertad, por el este con Amazonas y por el oeste con Piura y Lambayeque. Tiene 13 provincias y 126 distritos. Tiene una extensión de 33,248 kilómetros cuadrados y su población 1'332,483 habitantes. Su capital es la ciudad de Cajamarca, situada sobre los 2,719 msnm, en un hermoso y fértil valle enmarcado por coloridos paisajes, sinfonía de verde, clima templado, seco y soleado. La distancia a Lima es de 856 kilómetros. La temporada de lluvias es de diciembre a marzo. Fue creado por DS. 11 – 02 – 1855 ley de confirmación: 30 de setiembre de 1862.

FESTIVIDADES:

Carnaval de Cajamarca:

Este festival precede a la Semana Santa. Dura aproximadamente un mes, aunque sólo tiene ocho días principales. Se realiza mayormente en la Ciudad de Cajamarca, pero pueblos cercanos realizan simultáneas celebraciones. Con muchos trajes coloridos, máscaras ridiculizando a las autoridades de las aldeas andinas, y las danzas folklóricas, el Carnaval también comprende concursos y marchas animadas. Un excepcional ejemplo del folklore local, el Carnaval es presidido por una reina y por Ño Carnavalón, escogido cada año por

los residentes locales. Termina con el ritual de la cortamonte o yunza, que es una danza alrededor de un árbol decorado con frutas y regalos, mientras se hacen intentos para traerlo abajo con un hacha.

Fiestas de cruce porcón:

En la víspera del domingo de Ramos, las cruces preparadas y decoradas para la ocasión por los campesinos de Cajamarca, son llevadas a lo largo del barranco para converger en la casa del Mayordomo del festival (la persona a cargo de esta institución). El domingo de Ramos, las cruces son llevadas en procesión una vez más, junto con Nuestro Señor de la Palma, quien viaja en una mula blanca por todo el camino hacia la capilla de la comunidad de Porcón. A lo largo de la marcha, los residentes cantan en quechua.

Corpus Christi.

Éste es el más importante festival religioso en la Ciudad de Cajamarca. Siguiendo una misa solemne, el santuario de la Catedral conocido como la Preciosa es llevado en procesión, una vez al año. Además de la celebración religiosa, hay corridas de toros, ferias y varios concursos

San Juan Bautista:

Chota rinde honor a su santo Patrono desde el 14 de junio, con procesiones y misas celebradas en la catedral, así como la muy popular corrida de toros. Notoria es también la presencia de jinetes que aprovechan la ocasión para mostrar sus habilidades.

Fiesta de Nuestra Señora del Carmen

La Provincia de Celendín muestra su devoción a Nuestra Señora del Carmen con misas y procesiones, pero también actividades paganas como las corridas de toros y ferias comerciales.

Feria FONGAL de Cajamarca (24 al 31 de julio) Provincia de Cajamarca, distrito de Baños del Inca Exposición y venta de productos agropecuarios e industriales. También se realizan exposiciones de Caballos Peruanos de Paso y de marinera entre otras.

Danzas cajamarquinas.

En la actualidad, las danzas más populares en la provincia de Cajamarca, son las del ch'unchu y las pallas. Ambas se bailan durante el periodo que van junto a diciembre. Las demás expresiones coreográficas, documentadas a fines del siglo XVIII por el obispo Martínez Campañón, ya ha desaparecido o sólo pueden apreciarse esporádicamente, como por ejemplo la danza de los gallinazos en el pueblo de Namora y la danza de los buitres, en Matará. A diferencia del sur y del centro andino, la variedad y cantidad de danzas en la provincia de Cajamarca has disminuido enormemente.

Las danzas de las Pallas

Esta danza es integrada únicamente por mujeres, está difundida en el territorio norte y centro andino del Perú, especialmente en el departamento de Cajamarca y Ancash, Junín y Lima. De acuerdo con la costumbre prehispánica, en la que taki es el baile y los cantos simultáneos, las pallas bailan su coreografía e interpretan sus canciones con ocasión de las fiestas religiosas, patronales y de la Navidad.

1.1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROVINCIA DE JAÉN

La historia de Jaén se remonta a millares de años antes de nuestra Era, lo evidencian los abundantes asentamientos arqueológicos con Arte Rupestre de origen muy antiguo que supera los 20 mil años (Jaime Miasta), más tarde fueron llegando nuevas oleadas migratorias humanas que recorrían América de Norte a Sur, de Sur a Norte, de Oriente a Occidente y viceversa en lucha continua por la subsistencia y mejores condiciones de vida. La abundancia de ríos, exuberante Flora, Fauna y la fertilidad de las tierras en esta región, motivando que muchas de las oleadas migratorias de cazadores y recolectores quedaran a vivir por estos valles e ir construyendo las bases de la Cultura Amazónica de Selva Alta con un desarrollo cultural y material propio que dan origen a nuestra Identidad Regional. El testimonio de las "piedras habladoras" o Arte Rupestre abundante y peculiar expresada en: Pictografías, Petroglifos y las Tacitas o Mollas en el área que antiguamente fue conocida como la Nación de los Bracamoros, tienen profundo significado en la evolución espiritual y material del hombre en la Cuenca Amazónica, podrían simbolizar: linderos, mensajes, testimonios de un posicionamiento, centros de adoración, magia, actividades de su vida diaria, Cosmogonía, guerras, fenómenos naturales; planteamos que las Pictografías por lo general están ligadas a la magia, culto al Cosmos, a los Huamaní y al Espíritu de la Madre Tierra; los petroglifos obedecerían a fines mágico-rituales ligados a la Pluviomagia, el agua, el cosmos y son parte de simbología y comunicación entre pueblos o grupos sociales de su paso ancestral por la región, cumpliendo un fin parecido las Tacitas.

Jaén como provincia aparece como tal, por primera vez, en la ley electoral del 19 de mayo de 1828, en el cuadro correspondiente al departamento de la Libertad. En la misma condición en la ley del 29 de agosto de 1834. El decreto supremo del 11 de febrero de 1855, anexo a esta Provincia al departamento de Cajamarca,

posteriormente fue legalizada por las leyes del 02 de enero de 18576 de elecciones municipales, y de 30 de septiembre de 1862

CONTEXTO SOCIO CULTURAL DE LA PROVINCIA DE JAÉN

Superficie

Abarca un territorio de 5232.56 Km². Jaén se encuentra a una altitud de 729 Metros sobre el nivel del Mar. Ubica entre los 05° 15' 15" latitud Sur y, 78° 48'29" Longitud Oeste.

Ubicación

La provincia de Jaén se encuentra en el norte del departamento de Cajamarca; limita por el norte con la provincia de San Ignacio, por el sur con la provincia de Cutervo, por el oeste con el departamento de Piura y por el este con el departamento de Amazonas (Bagua)

Relieve

Su geografía la ubica como una típica provincia de ceja de selva, con varios ríos de importancia como el Huayllabamba y Huancabamba, que surcan gran parte de su territorio para desembocar el río Chamaya y éste en el Marañón. Predomina un relieve variado y accidentado, por el contraste entre sus cordilleras y sus valles y llanuras. Su clima es agradable y casi todo el año hace calor llegando a una temperatura máxima de 35 grados y mínima de 20 grados, salvo en invierno que hacer relativo frío. Por ello la llaman: La ciudad del eterno verano

Actividades productivas de Jaén

La actividad comercial agropecuaria.

Como todo el Perú, la gastronomía es uno de los atractivos turísticos de cada pueblo y rincón del país, también lo es en la zona de Jaén, Bagua Chica, Bagua Grande y San Ignacio, con campos privilegiados, grandes extensiones de sembríos de arroz, buen ganado vacuno,

aves de corral, el tradicional muy arraigado a las costumbres y sabores locales. Últimamente destaca la especial producción de una variedad de café orgánico cultivado en sombra, que ha alcanzado ganar los mejores premios en Europa. Todo esto le espera en su viaje y le recomendamos no dejar de deleitar en los restaurantes de las ciudades y también los restaurantes campestres los siguientes potajes. Hoy es una de las ciudades más comerciales de la Región, cuya ubicación geopolítica le permite llevar a cabo un desarrollo regional Armónico impulsando, las fronteras vivas por su relación equidistante con las Ciudades y Centros Poblado.

Turismo

Estela de agua azul

Este recurso se encuentra ubicado en el Distrito de Chontalí a 72 Km. De Jaén, encontrándose en su estado natural de conservación.

Pampas del inca

Se trata de un molito esculpido en piedra. Esta estatua tiene una altura de 2.40 m. Se presume que sea de procedencia Inca. Se encuentra ubicada en el Distrito de San José del Alto, a 75 Km. de Jaén, nueve horas de viaje hasta el recurso.

Pinturas rupestres del limonal

Se encuentra en estado natural de conservación, son gravados en rocas, expresando las actividades triviales y de las estaciones del tiempo. Son de color rojizo. El recurso se encuentra en el Distrito de Pomahuaca; a 42 Km. De Jaén y tres horas y medio de viaje.

Costumbres religiosas.

Nuestro Señor Huamantanga, hace cuatro siglos aproximadamente que se conoce sobre su existencia en estas calurosas tierras de la provincia de Jaén. Cuya razón es que se ha convertido en la costumbre religiosa de nuestro pueblo que lo celebramos cada 14 de

setiembre de todos los años. La fe, la tradición y la costumbre de nuestro pueblo, al Cristo par su veneración religiosa, tanto en Semana Santa como en la solemnidad de su Feria Patronal se ha convertido en un acto de comunión; donde la gente se acerca a Él con la mayor devoción, llevando consigo ungüentos, lociones, objetos, aerosoles, y la permanente admiración y persignación, tocando diferentes partes de; cuerpo; con la devoción de que por intermedio de Él, les transforme, les de aliento y fuerza para enfrentar los problemas de la vida.

1.1.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DISTRITO SAN FELIPE.

El distrito fue creado por Ley del 2 de enero de 1857; en el gobierno del Presidente Ramón Castilla. Se ubica en la zona central de la provincia de Jaén, con una extensión aproximada de 255,49 km², y cuya capital distrital se encuentra a 1 850 msnm.

CONTEXTO SOCIO CULTURAL DISTRITO SAN FELIPE

El Distrito de san Felipe está situado en la parte Oeste de la provincia de Jaén. Limita por el Oeste con la provincia de Huancabamba, del departamento de Piura; y con los siguientes distritos: por el Norte con Sallique, por el Este con Chontali; y por el Sur con Pomahuaca.

La principal fuente hidrológica son sus páramos que están ubicados en la parte alta del distrito. El páramo es el principal sistema de captación y almacenamiento de agua; así como la principal fuente de agua para las zonas correspondientes a las cuencas media y baja de los ríos Piquijaca, Taya Pampa y Pichaza. Asimismo, existen varios complejos de lagunas, que son grandes potenciales hídricos, es el caso de la Laguna Negra, Laguna La Reyna, Laguna del Avión, y la Laguna de la Cocha.

Un aspecto vital que explica la constante disponibilidad de agua en los páramos del Distrito de San Felipe, es por la confluencia de dos

factores importantes: El primero está relacionado a la presencia de neblinas y lluvias frecuentes, las cuales sumadas a la fisiografía y características químicas de los suelos de los páramos permiten una eficiente captación y almacenamiento del recurso hídrico. El segundo factor determinante es la naturaleza xerofítica de las plantas (lo cual supone que estas plantas tengan cutículas más gruesas para protegerse con mayor efectividad de la alta radiación solar), así como una baja tasa de evapotranspiración. Ambas características de la vegetación se traducen en un incremento de la disposición final de agua acumulada en el subsuelo

Clima.

La temperatura media anual mínima es de 18 °C y una temperatura media anual máxima de 22 °C. El promedio de precipitación pluvial es de 500-600 m. El aspecto climatológico se ve afectado por las estaciones del año, así tenemos que en los meses de junio, julio y agosto la temperatura registra los niveles más bajos, mientras que, en los meses de enero, febrero y marzo, suele presentarse lluvias de fuerte intensidad.

El clima en la zona de los páramos del Distrito de San Felipe está caracterizado por temperaturas bajas y en la parte alta altamente frías (unos 8 a 12 °C), altas precipitaciones pluviales (2000 - 2200 m. anuales), es por eso que se puede decir que presenta un clima tropical húmedo frío. Precisamente el hecho de que los páramos son húmedos se debe a la presencia de la intensa nubosidad –casi permanente– que caracteriza a esta importante zona del norte peruano.

Festividades religiosas.

Celebran dos festividades religiosas al año: la primera que se realiza en el mes de mayo en honor al Santo patrón: “San Felipe Santiago” y la segunda que se festeja en el mes de noviembre en honor al “NIÑO

JESUS DE PRADA” en ambas festividades se realizan una serie de actividades tanto deportivas como culturales.

Actividades económicas

Su principal actividad económica es la producción agropecuaria con una variada gama de cultivos como: papa, trigo, café, frijol, lima, naranja entre otros. Predominan los cultivos alimenticios de consumo directo e interno; y es importante la tierra destinado a pastos para la ganadería como: vacuno, ovino, caprinos, equinos, cuyes. En la industria, puede mencionarse la pequeña producción de quesos, de chocolate y de aguardiente de caña o “yonque en trapiches tradicionales”.

Educación y salud

El distrito de San Felipe cuenta con un colegio Secundario, escuelas primarias y postas médicas.

1.1.4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS CASERÍO HUABAL

El caserío de Huabal se encuentra ubicado al Este de Distrito de San Felipe a una altura de 1750 m. s. n. m Según datos que obran en documentos de las autoridades de la comunidad tiene los siguientes límites: por el Norte limita con los caseríos de Nuruñupe y el anexo Hurangopampa, por el Sur con el caserío de Zapotal, por el Oeste con el caserío Kilometro 81 y por el Este con el Distrito de Pomahuaca.

Presenta un relieve accidentado donde se observan notables elevaciones, el agua llega a este caserío por medio de tuberías el cual es empleado solo para uso doméstico. Los recursos naturales existentes son muy pocos o escasos; la flora está constituida principalmente por pequeños arbustos que crecen espontáneamente sin intervención de la mano del hombre, como, por ejemplo: el faique,

cactus, molle; entre otros. En cuanto a fauna tenemos: zorro, añas, venados; y domésticos como: ganado caprino, porcino. Los pobladores principalmente se dedican a la crianza de ganado caprino, actividad que les permite generara ingresos económicos. En el mes de junio celebran su festividad religiosa en honor a su “Santo Patrón San Juan Bautista” realizando una serie de actividades culturales y deportivas.

1.1.5. LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN JUAN BAUTISTA”

Reseña histórica:

La Institución Educativa N° 16155 “San Juan Bautista” se encuentra ubicada en el caserío de Huabal, del Distrito de San Felipe, provincia de Jaén; departamento de Cajamarca. Empezó a funcionar como un centro Educativo de Gestión Comunal en el año 1960; Los servicios del docente eran financiados por los padres de familia, posteriormente se convirtió en Escuela Fiscal Mixta N°684 con R. M. N° 3138 de fecha 24 de enero de 1965. Luego en el año de 1971 se modifica la denominación, mediante el oficio circular N° 079, que aprueba la clasificación, fusión, categoría e identificación de las escuelas primarias estatales fiscalizadas de la Zona de Educación N° 14 dependientes de la primera dirección Regional de Educación, la misma que la designa con el N° 16155. La I.E del nivel secundario inicio su funcionamiento como un Centro Educativo de Gestión Comunal, los servicios educativos fueron financiados por los padres de familia y con el apoyo de algunas autoridades de la jurisdicción, funciono con el nombre de Víctor Raúl Haya de la Torre. Posteriormente por las gestiones de algunas autoridades de la comunidad se logró obtener una plaza de la especialidad de Lengua y Literatura. Luego con Resolución Directoral N° 02919 -2001 – ED, se logró la integración de los dos niveles bajo una sola dirección. En el año 2006 lograron obtener otra plaza de matemática y en la

actualidad la I.E se denomina de la siguiente manera: Institución educativa primaria y secundaria de menores N°16155 “San Juan Bautista” cambiaron el nombre en honor al santo patrón “San Juan Bautista”.

Plana docente

Actualmente la Institución educativa cuenta con una plana docente conformada por 15 docentes: 01 director encargado, 06 docentes en el nivel primaria (03 nombrado, 03 contratados) y 08 docentes en el nivel secundario (05 nombrados y 03 contratados).

Estudiantes

Cuenta con 100 estudiantes en el nivel primario 85 en el nivel secundaria.

Infraestructura

La Institución Educativa cuenta con una infraestructura moderna de material noble: 01 dirección, 02 salas de profesores, 06 aulas para el nivel primario, 05 aulas para el nivel secundaria, 01 biblioteca, 02 almacenes ,01 sala para el departamento de educación física, 03 servicios higiénicos para primaria, 03 para secundaria y dos patios.

Misión:

Somos una I.E estatal que brinda servicios educativos en los niveles de primaria y secundaria en la modalidad de menores con docentes competitivos que proporcionan a los alumnos una formación integral promoviendo la adquisición de conocimientos y el desarrollo de capacidades donde se respeta la identidad de los alumnos relacionando el trabajo pedagógico con el calendario de su

comunidad, asimismo se respeta sus costumbres y el ambiente natural de su medio, su distrito provincia y región.

Visión

La I.E N° 16155 debe ser una Institución Educativa que brinde una educación de calidad, con profesores competitivos que garanticen el aprendizaje significativo y la formación integral de los alumnos a través de la investigación científica favoreciendo de manera permanente el fortalecimiento de la creatividad con el apoyo de la ciencia y la tecnología orientado al aprovechamiento y explotación de los recursos de manera racional y sostenible para generar productividad y trabajo en su comunidad, dentro del marco de una práctica de valores.

1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.

Uno de los personajes clásicos de la Psicología constructivista mundial como lo fue el Bielorruso Lev Vygotsky (1984), enfatizó en su teoría sociocultural que las relaciones interpersonales eran la base las relaciones intrapersonales. Consideró que las relaciones interpersonales, constituyen, la base social fundamental de la existencia humana; sobre la cual, se construyen las relaciones intrapersonales, como son las emociones, los sentimientos, los valores, el pensamiento, entre otras cualidades. Entre las diversas organizaciones primarias, se tiene a la institución educativa en el cual se dan numerosas interacciones personales, unas con los adultos y profesorado y otras entre el propio alumnado.

Sobre la base de esta teoría, surgen otras que abrazan la concepción humanista de las relaciones interpersonales. Entre estas teorías tenemos la de las Relaciones Humanas del sociólogo australiano-norteamericano Elton Mayo, Mary Parker Follet, Abraham Maslow,

entre muchos otros, que frente a la rígida concepción clásica de la administración de Taylor. La teoría clásica de R. Taylor, pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como medio sofisticado de explotación de los empleados a favor del interés patronal. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, inicia con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Entre las aportaciones de Elton Mayo tenemos que: a.- Demostró que el aspecto psicológico es muy importante en las tareas administrativas. b.- Demostró la importancia de la comunicación. c.- Demostró la importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa.

Respecto al movimiento de las relaciones humanas Kinicki, (2003) sostiene que son esenciales los escritos del sociólogo Elton Mayo y Mary Parker Follet. Mayo, como su obra clásica “Los problemas humanos en la civilización industrial” (1933); ya que sus investigaciones en la Universidad de Harvard en Hawthorne, permitieron entender la importancia de las necesidades emocionales de los empleados en el proceso de producción industrial. Mary Parker Follet por su lado percibió en los empleados una combinación compleja de actitudes, creencias y necesidades. Según Kinicki, (2003) la teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores Mary Parker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor en los Estados Unidos en el año 1930, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría de las relaciones humanas según Kinicki, (2003). Define como relaciones humanas a los contactos conscientes establecidos entre individuos y grupos, entre empleados y sus colegas, entre subordinados y sus jefes, entre los elementos de una sección y aquellos de otra. Con ésta teoría surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, el hombre social: a.- Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. b.- El comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales. c.- Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan. d.- El comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. e.- Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros. Las relaciones interpersonales asumen que son fundamentales para la convivencia humana y para la armonía en las relaciones humanas. Entre las instituciones sociales fundamentales donde se erigen las relaciones interpersonales se encuentra la familia, la escuela y la iglesia.

De acuerdo a Kinicki, (2003) los empleados, si no tienen oportunidades de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo que se puede reflejar en baja producción, elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida y reducción de los niveles de desempeño. La convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo.

Elton Mayo (1941) afirma que los trabajadores tienden a conglomerarse en grupos informales con el fin de llenar un hueco en sus vidas y que este hueco resulta de una necesidad básica de cooperación y camaradería, el cual habían ignorado las modernas organizaciones industriales. Además, estos grupos informales

podrían ejercer un empuje mucho más poderoso en la motivación de los trabajadores que toda la fuerza combinada de dinero, disciplina y hasta la misma seguridad de trabajo. La prescripción de Elton Mayo fue: cultivar una mejor comunicación, de modo que la gerencia y los trabajadores pudieran en todo momento alcanzar una percepción de simpatía dentro de las mentes de uno y otro, así como colocar la supervisión en manos de hombres hacia quienes el respeto de sus compañeros converja con naturalidad. Los supervisores debían ser adiestrados de tal modo que adquirieran la destreza de escuchar, entender y suscitar cooperación, cosa que constituía una divergencia total de la imagen clásica de un mero "subordinado del patrón".

Al respecto, Fleck y Prats, (2001) manifiestan que en una institución educativa las relaciones sociales son múltiples, y las que se dan entre profesorado y alumnado son especialmente relevantes; el profesorado sin saberlo, transmite una serie de valores en sus interacciones cotidianas al alumnado. Por su lado, Birch y Ladd, (1996) asumen que la calidad de las relaciones entre profesorado y alumnado no ha sido un tema extensamente estudiado, especialmente en secundaria, pero los pocos estudios realizados ponen de manifiesto que es un aspecto especialmente importante en el ajuste escolar, en la motivación y en el desarrollo personal del alumnado.

Desde la perspectiva de Etzioni (1965) el estudio de las Relaciones humanas surgen como una reacción al enfoque clásico formal que focalizaba su atención en los elementos de la organización que el enfoque clásico trató poco o nada. Por ello, dicen Filley y House, (1969) la teoría de las Relaciones humanas se identifica como neoclásica y no como moderna ya que sigue la forma teórica de la teoría clásica, y se desarrolla como disciplina enfatizando la dimensión humana de la administración como un proceso dialéctico contra la despersonalización de la teoría clásica.

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

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

Por otra parte, relacionando los constructos relaciones interpersonales con clima, Bris (2003) sostiene que el clima de la organización constituye uno de los factores determinantes y facilita,

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

Para ser eficaz como educador, el profesor puede y debe darse cuenta de lo que hace y de lo que puede hacer en su aula para crear un ambiente favorecedor de una buena autoestima de sus alumnos y de una convivencia que facilite esta labor. Este planteamiento es apoyado por Medina Rivilla quien indica que: “La complejidad relacional de la clase demanda una adecuada preparación del docente, para que interprete y organice el aula, realizando una acertada negociación con los alumnos y estableciendo el conjunto de tareas y contenidos más adecuados para formarles”; igualmente, Gil Pérez (2001) manifiesta que el mejor docente no es el que todo lo tolera por no desagradar, sino, aquel que: Es capaz de crear un clima de relación espontánea, de libertad responsable, de cordialidad, de estímulo permanente, de acogida, de seguridad, de optimismo, de alegría, de serenidad, de paciencia ante las contradicciones y, sobre todo, el que tiene la habilidad de favorecer el encuentro entre su persona y la de los alumnos.

También resulta importante señalar que, al enseñar, el profesor, no solamente comunica conocimientos, sino que también muestra su personalidad y en atención a ello, hay que destacar la importancia de la conducta no verbal del docente en la configuración del clima de relaciones sociales en el aula y por consiguiente en la formación de

actitudes en los alumnos. Al respecto, Bonhome, (2004) expresa, que las relaciones interpersonales que el profesor crea con sus alumnos se basan no sólo en contenidos manifestados verbalmente, sino que existen muchísimos otros mecanismos, llenos de significados, la postura, el tono de voz, la mirada, un gesto e incluso el silencio mismo, todos son portadores de gran información, que siempre está a nuestra disposición, para ser descodificada y darle la interpretación apropiada. El docente juega un importante papel para la creación de un clima institucional idóneo de interacciones interpersonales en el aula, lo cual a su vez influirá en las situaciones de enseñanza y aprendizaje. En este proceso, el adolescente no se encuentra solo, el amigo es la figura más importante de su entorno; es la persona con la cual descarga sus angustias, sus tensiones, sus alegrías y sus fracasos y con la cual ensaya formas de relación que contribuirán a conformar su personalidad futura.

1.3. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

En nuestro país, la gestión educativa en el siglo XXI, se ha visto perturbada por un conjunto de problemas internos y externos que requieren cambios significativos, obligando a las Instituciones Educativas, del país, a realizar grandes esfuerzos para lograr mejorar el logro de la calidad total: dando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos. La gestión en las instituciones educativas, empiezan a identificar que las relaciones interpersonales no están bien direccionadas, encuentran que los docentes y el personal administrativo, el personal jerárquico, la dirección, están entre sí totalmente distanciados; que, si bien mantienen una cordial amistad personal, profesionalmente, existe una evidente fragmentación, cada cual trabaja por su lado y como quiere asumiéndose mucho la competitividad como tendencia.

Los cambios si bien se han dado con cierta regularidad, aún no se digiere la idea de trabajar solidaria y cooperativamente, las relaciones interpersonales no son las adecuadas; es decir, no existe un clima organizacional pertinente. En las Instituciones Educativas, según Federico Valcárcel (UNMSM, 2012) se puede evidenciar que las relaciones interpersonales no son exitosas, no son armoniosas ni eficientes, existe deficiencia en la toma de decisiones institucionales, desconocimiento de estrategias para unir al personal docente hacia un fin común, escaso apoyo y poco estímulo que debe poseer un director líder, para conseguir los objetivos organizacionales, que sean capaces de generar un clima favorable que sea democrático participativo.

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

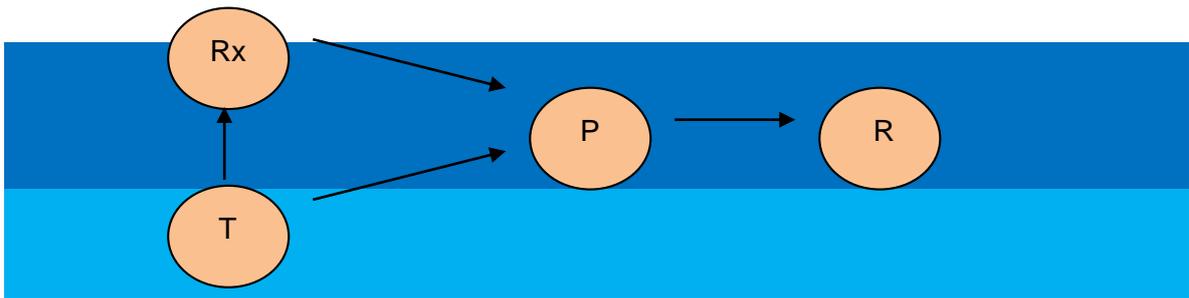
De acuerdo a estudios realizados por Diana Rosales y Cerila Valverde (2006) en su trabajo de tesis “Aplicación del Programa de Habilidades Sociales ACAT, para Contribuir a Mejorar las Relaciones Interpersonales en los Docentes de la Institución Educativa “José Faustino Sánchez Carrión” de Trujillo – 2005” afirman que la aplicación en la política educativa peruana de diversos modelos educativos venidos de otros contextos del mundo como Francia, Estados Unidos en la última década del siglo XX, no han tenido el impacto esperado para mejorar el rendimiento académico de la población estudiantil; los resultados en PISA 2000 al 2012, lo ponen en evidencia. Además, de ello, en los modelos educativos desarrollados en los gobiernos de turno, no han contemplado con eficacia y con contenido axiológico, las relaciones humanas dentro del clima de las instituciones.

En lo que concierne a los docentes de la institución educativa “San Juan Bautista”, del caserío Huabal, distrito San Felipe, provincia Jaén, región Cajamarca; se puede observar que las relaciones interpersonales que establecen cotidianamente los docentes no son las más adecuadas; existe una indiferencia por los problemas que suceden en su institución, no colaboran entre sí, la marcha institucional está centralizada en director de la institución; existe también ciertos conflictos de índole político entre algunos docentes, así como una falta de identidad con su institución.

1.4. METODOLOGÍA UTILIZADA

1.4.1. Diseño de investigación.

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



Leyenda:

Rx: Relaciones interpersonales

T: Estudios o modelos teóricos.

P: Estrategias de gestión transformacional

R: Realidad transformada

1.4.2. Población y muestra

La población de estudio la constituyen los 14 docentes que conforman la institución educativa “San Juan Bautista”, del caserío Huabal, distrito San Felipe, provincia Jaén, región Cajamarca.

1.4.3. Muestra de estudio.

La muestra de estudio de la presente investigación la constituye los 14 docentes de la institución educativa “San Juan Bautista”, del caserío Huabal, distrito San Felipe, provincia Jaén, región Cajamarca, similar a la población, siendo la técnica muestral que emplear, la aleatoria simple. **N=n**

1.4.4. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

1.4.4.1. Técnicas.

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

- a.- **Técnicas de observación**, para determinar las actitudes de relaciones interpersonales en la Institución Educativa.
- b.- **Técnicas de gabinete.** - Servirá para organizar y sistematizar la información recabada para eso se aplicará como instrumentos fichas bibliográficas, textuales, comentario y de resumen, cuadros y gráficos estadísticos.
- c.- **Técnicas de campo.** - Observación participante en el aula, en el patio, en los momentos de recreo o esparcimiento, encuesta; para eso se aplicarán los instrumentos: registro de observación, escala de Likert, guía de encuesta.

1.4.4.2.- Instrumentos:

En concordancia con las técnicas de investigación se seleccionarán los siguientes instrumentos. Instrumentos para la recolección de información para analizar el nivel de relaciones interpersonales en los docentes, previo al estudio realizado.

1.4.5. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Para que el resultado de la investigación presente objetividad, durante el proceso de estudio del método cualitativo se utilizará el método empírico: observación del objeto de estudio, aplicación y medición de la variable dependiente. Asimismo, el método estadístico descriptivo para contrastar la hipótesis y medir el logro de los objetivos.

1.4.6. Análisis estadísticos de los datos

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

CAPÍTULO II

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

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

2.2. FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS

2.2.1. El liderazgo pedagógico en la gestión educativa participativa.

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

Mullins y Martin, (2009) afirman que una de las funciones esenciales de los líderes escolares son que guían a sus instituciones educativas en el establecimiento de direcciones claras para la búsqueda de oportunidades de desarrollo, supervisan que se cumplan los objetivos de la escuela, y promueven la construcción y el mantenimiento de un

ambiente de aprendizaje efectivo, y de un clima escolar positivo. El director, es el principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. Como dice Barber y Mourshed (2008) la calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes.

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

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

Según Murillo (2006) dice que podemos entender al liderazgo pedagógico “como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés,

para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa”. A su vez, Murillo (2006) señala que “el liderazgo pedagógico, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones de la organización educativa y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula”.

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

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

Kenneth Leithwood y otros (2006), describen cuatro tipos de prácticas en relación a este tema: •Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo) •Desarrollar al personal •Rediseñar la organización •Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

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

Por otro lado, Bolívar (2010) señala que el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. De acuerdo a lo referido por Bolívar (2010) un buen liderazgo educativo es un factor determinante de la calidad de la educación por lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos. A su vez Bolívar, López y Murillo, (2013) manifiestan que la educación no sólo se visualiza como un elemento transformador de los estudiantes, al interior de la institución educativa, sino, como elemento sinérgico para el desarrollo social e integral de la comunidad, por lo que la gestión participativa en el nivel institucional cobra una gran importancia en la actualidad. Según "la participación en la gestión educacional se produce cuando las personas y los grupos tienen espacios, no sólo para expresar sus ideas, sino también para influenciar en los rumbos de la institución, en sus formas de funcionamiento". Este planteamiento se corrobora con lo

establecido por la "UNESCO (2009), que dice que la participación implica la creación de sistemas educativos más flexibles y heterogéneos, donde se respeta la diversidad, así como los entornos culturales y naturales de cada. Esta participación tiene la particularidad de ser transformativa, de conducir a nuevos descubrimientos y al planteo de alternativas de cambio.

2.3. TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

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

El liderazgo transformacional de Bernard Bass es uno de los más conocidos y respetados especialistas en liderazgos, fue un profesor emérito distinguido en la Universidad de Binghamton, en Nueva York. Bass definió el liderazgo transformacional en términos de cómo los líderes afectan a los seguidores que están destinados a confiar, admirar y respetar al líder transformacional. Para Bass, el carisma es necesario, pero no es suficiente. Bass, (2003), define el liderazgo transformacional como el liderazgo que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se espera de ellos". En este sentido, el liderazgo transformacional se entiende como una relación mutua y constante entre el líder y sus seguidores en la cual las dos partes se fortalecen para aumentar sus niveles de moralidad y motivación, esto genera compromiso, propósitos, y una misión compartida para el grupo en procura del alcance de las metas propuestas.

B. Bass (1985) también ha señalado que el auténtico liderazgo transformacional se sustenta en bases morales indispensables en esta época que enfrenta la relatividad en los valores. Para esto, Bass, B. (1985), identificó tres formas en las cuales los líderes pueden transformar a sus seguidores:

- a) “Aumentar la conciencia de la importancia y el valor de la tarea.
- b) Conseguir que se concentren primero en las metas u objetivos del equipo y la institución, en lugar de sus propios intereses.
- c) Activar sus necesidades de mayor orden.

Las investigaciones acerca del liderazgo transformacional indican que la inteligencia emocional es un rasgo característico de un líder. En ese sentido es que Goleman, D. (1995) reconoce que “un rasgo característico de un líder es, no solo saber más y mejor las cosas, sino que debe tener una excelente inteligencia emocional.” En todo caso, la inteligencia emocional incluye la inteligencia intrapersonal e interpersonal. La inteligencia intrapersonal se manifiesta en contactar con los propios sentimientos, discernir estos sentimientos y orientar la conducta. La inteligencia interpersonal se determina por la capacidad de liderazgo, la aptitud para relacionarse, mantener amistades y solucionar problemas sociales.

Por otra parte, Fleischmann, (1991), establece que “el liderazgo transformacional se refiere a la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia, a través de esta influencia el líder logra que otros lleven a cabo las tareas que se pretenden desarrollar al servicio de la eficacia colectiva. El éxito de la organización es el principal criterio para medir la eficacia del liderazgo.” Estas propuestas se complementan entre sí en razón a que Bass manifiesta el desarrollo de una visión clara, un norte que se pretende en beneficio de una comunidad y Fleischmann (1991) supone que mediante el ejercicio de las tareas se alcanzan grandes metas en beneficio de una población o un grupo y Goleman confirma el liderazgo transformacional como gestión integradora entre los procesos emocionales y racionales de un individuo.

Igualmente, Leithwood, (1994) propone “el liderazgo transformacional como un modelo en la restructuración escolar de modo que recoja las dimensiones significativas de creatividad, carisma y compromiso.” Y presenta una amplia descripción de esta propuesta, pues la considera realmente válida en la gestión de los equipos directivos porque “enriquece todas las acciones a partir del trabajo colaborativo y la distribución de tareas en el equipo”. Así mismo, Pozner, P. (2007) afirma que el “liderazgo transformacional tiene que ver con el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección, está ligado a un tipo de comunicación especial, necesaria todas las prácticas de gestión de los equipos directivos que convocan a la comunidad a mejorar.”

De igual forma, Cardona y Miller, (2001) sostienen que lo característico del líder transformador “es ser capaz de generar entusiasmo y cambio hacia nuevas perspectivas de mayor revisión de negocio, delegación, comunicación, iniciativa, autocontrol e inteligencia emocional. En todo caso, el liderazgo transformador hoy es una opción en el mundo educativo con una mirada desde la complejidad para propiciar eficazmente la mejora institucional a partir de la intervención cercana del líder en los procesos de desarrollo personal y profesional de todo el equipo, autores como Bass, (1985) muestran su eficiencia en la gestión a partir de la “autoridad formal” , pero, si bien es cierto, todo directivo debe presentar cualidades y capacidades para la gestión, este liderazgo no es exclusivo de la autoridad formal más bien se complementa con el liderazgo docente lo cual viene a ser un soporte para el logro de los fines propuestos.

2.3.1.1. Principios fundamentales del liderazgo transformacional:

Gregory Bass propone estos principios que son factores clásicos que se incluyen en el liderazgo transformacional:

- a) El carisma: capacidad para entusiasmar, motivar y transmitir confianza y respeto.
- b) La consideración individual: trata a cada individuo que hace parte de la organización en forma individual prestándole la atención que cada uno requiere.
- c) La estimulación intelectual: hace hincapié en la inteligencia, en la racionalidad y en la solución de problemas
- d) La inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo en sí mismo y en cada uno de los miembros de la institución.

2.3.1.2. Razones que justifican el liderazgo transformacional en Instituciones Educativas

El factor de liderazgo, se está reafirmando cada vez más, tanto en los enfoques que ayudan a rescatar las buenas prácticas en las instituciones educativas, aquellas que ayudan a mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, como en los modelos que sirven de orientación para alcanzar una gestión de calidad. Esto compromete no sólo a los equipos directivos, sino a todos los que trabajan en la institución. En la actualidad la tendencia de liderazgo transformacional es la de mayor importancia y aplicabilidad en el ámbito de las organizaciones y especialmente en las organizaciones educativas, se refiere al modelo de liderazgo del futuro que asume una mirada muy distinta a la que se está acostumbrado a ver el mundo: la transformación de las organizaciones en espacios de calidad total y mejora institucional continua. Ningún grupo humano, cualquiera que sea, funciona en forma eficiente y eficaz sin algún tipo de liderazgo, bien sea que provenga del espacio institucional o informal o que sea un liderazgo ocasional.

Por eso, toda organización o institución compleja como las Instituciones Educativas Universitarias (IEU) que tienden a estructurarse con base en niveles y jerarquías como rectores, decanos, coordinadores, etc., conforman una columna vertebral compuesta desde el nivel más alto hasta los niveles de mando y constituyen un conjunto llamado liderazgo. Este sistema conforma la estructura que identifica no a una persona, sino a una institución integrada y sólida con características particulares que fundamentan su cultura organizacional. Hoy la educación necesita de un líder que armonice los objetivos institucionales, que oriente las acciones desde una mirada integral, que concilie, reconozca, proyecte, represente el sentir, los valores y las intenciones de sus colaboradores lo cual es fundamental en la construcción colectiva de una organización universitaria.

El liderazgo transformacional como acción distribuida en busca de la mejora institucional en el contexto de la cultura organizativa escolar se sustenta en el compromiso ético-moral lo cual le proporciona las directrices o líneas de acción para construir un proceso de interacción social en la institución educativa. Morrison (2002) "En una organización compleja como la escuela se requiere que el liderazgo esté distribuido a través de la institución.

Al respecto Bennis y Nanus, (2001) señalan: que una organización puede recurrir a muchas soluciones, pero no le sirve de nada si carece de liderazgo, por eso una institución que carece de liderazgo tiene pocas posibilidades de sobrevivir." Frente a lo expuesto, Álvarez, (1998) afirma que "la capacidad para proporcionar visión de futuro que incentive trabajo cotidiano, la capacidad para entusiasmar, para conseguir objetivos de calidad, con eficiencia, la capacidad para buscar innovación vital en el ámbito educativo superior, la capacidad para asumir reformas, sólo se puede dar en dar en las instituciones educativas y por un director que haya desarrollado habilidades para el liderazgo".

2.3.1.3. Liderazgo transformacional y las prácticas de gestión.

Gestión y liderazgo, aunque no son lo mismo, de todos modos, son dos aspectos de las prácticas directivas que se complementan entre sí, se dan simultáneamente, están asociados, no es posible ejercer un liderazgo que transforme sin una buena gestión que ejecute, por eso el trabajo de los directivos, actualmente, es demasiado complejo, todo el tiempo deben estar tomando decisiones en la mayoría de los casos muy significativas y trascendentales para la organización.

En ese sentido es que, Lanz, R. (2001) describe esta relación como una conjugación de procesos de organización y dirección en el ámbito educativo, la distribución, el ejercicio de la autoridad y la relación entre el conjunto institucional y los niveles de gestión real y racional.

La primera idea que hoy se debe tener muy clara es que no es lo mismo gestionar que liderar, sin embargo, están intrínsecamente relacionados. Gestionar, es en esencia, sacarle el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer, mientras que liderar, es ir más allá, es ir lejos, es visionar, es transformar la realidad, es sustentar una dinámica más creativa con la organización, es conducir un grupo a alcanzar logros talvez inesperados e imposibles, es la satisfacción y el bienestar de los miembros del equipo, es crear, mejorar, es innovar permanentemente.

2.3.1.4. Característica del Liderazgo Transformacional.

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

b.- La inspiración motivacional: La motivación inspiracional, se refiere a cómo se desenvuelven, motivan e inspiran a los seguidores, se rescata el trabajo en equipo; tanto los líderes como los seguidores manifiestan optimismo y entusiasmo reflejando una visión alentadora del futuro. Se asume que el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además, se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores (Bass y otros 2003: 208). La influencia idealizada y la inspiración motivacional se incrementan cuando el líder les presenta un futuro deseable en el cual articula cómo dicho futuro puede ser obtenido, establece un modelo a seguir, un modelo de alto desempeño y demuestra determinación y confiabilidad en sus actos con sus seguidores. Las características de la influencia idealizada y la inspiración motivacional se incrementan cuando el líder les presenta un futuro deseable en cómo dicho futuro puede ser obtenido. El líder establece un modelo a seguir, un modelo de alto desempeño y demuestra determinación y confiabilidad en sus actos con sus seguidores.

c.- La estimulación intelectual: los líderes fomentan la innovación, la creatividad y cuestionan antiguos supuestos. Acogen nuevas ideas y evitan mostrar miedo frente a los errores o ir contra el mayoritario sentido común. Es considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución (Bass y otros 2003: 208).

d.- La consideración individualizada: En la cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría y soporte a cada uno de ellos. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada seguidor (Bass y otros 2003: 208).

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

2.3.1.5. El liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales.

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

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

2.3.1.6. Procesos conductuales interrelacionados en el liderazgo transformacional.

a.- El proceso afectivo: Es el cual toma como elemento característico del líder su carisma convenciendo al seguidor.

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

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

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

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

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

Según Burke, (1988) este modelo indica dónde se debe buscar y qué es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización” (French y Bell, 1996). Por otra parte, French y Bell, (1996) manifiesta este modelo atiende dos aspectos el formal y el informal. El primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas. La distinción entre formal e informal, es decir, que se supone lo que debe suceder, en comparación con lo que está sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría del Desarrollo Organizacional y es un punto de partida para comprender la dinámica de la organización” En ambos se debe de cuidar los procesos.

El Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord facilita el diagnóstico del clima organizacional. En el modelo se describe “como una pantalla de radar, señales luminosas que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad”. El Modelo de Weisbord mide seis variables: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares; e incluyendo una variable adicional llamada Actitud hacia el cambio, formula preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables. “Los problemas podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros, también por la falta de mecanismos útiles”.

1.- Propósito: El propósito es cuando la organización determina la responsabilidad de la dirección de la misma, es decir de los encargados de conducirla. Para ello una de las principales interrogantes que necesitan su respuesta es: ¿Qué es la organización? ¿Y hacia donde se dirige? En las mismas se deben manifestar los propósitos y la misión de la organización; cuyas respuestas a su vez se deben comunicar a sus subordinados. Una

definición de la misión debe dar respuesta a tres preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? A lo que Chiavenato dice que la misión “es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado”.

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

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

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

a.- La distribución de tareas, b.-Las responsabilidades y c.- Las funciones entre todos los niveles del personal

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

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

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

3.- Relaciones: Se centra en la existencia o no de una buena comunicación entre todos sus colaboradores. Como dice Alberto Martínez (1988) “la comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para

la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización”. Al respecto, Stephen P. Robbins (2000) manifiesta que la comunicación humana “es un proceso mediante el cual se intercambia información, hechos, datos, ideas, opiniones y emociones para tratar de lograr un entendimiento mutuo que se traduzca en cooperación para la acción, dentro de un ambiente de buenas relaciones humanas”. Así mismo Inmanuel Chiavenato, dice que “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”.

4.- Recompensas: Las recompensas según Werther (2008) tienen como finalidad garantizar la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Werther (2008) dice que sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización”. Las recompensas o las compensaciones según I. Chiavenato (2007), “sirven para reconocer dentro de la organización el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales”.

5.- Liderazgo: David Césares Arragoiz (1994) asume que el liderazgo es una de las más importantes expresiones de poder en las relaciones sociales, y por consiguiente, en las organizaciones, en las habilidades del líder sin descuidar el entorno del líder, y menciona también que liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes. De otra parte, Madrigal, (2005) dice, para ser un líder efectivo, el gerente de la organización debe adaptar su estilo, para que se ajuste a estas variantes. Este tipo

de liderazgo, algunas veces es llamado contingencia o liderazgo situacional.

6. Mecanismos Auxiliares: Son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuesto y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen sus objetivos organizacionales.

2.4. BASES CONCEPTUALES.

2.4.1. Gestión

Procede del latín “Gestio” que significa acción de llevar. Gestionar hace referencia a la acción humana y a la consecuencia de administrar, es decir, realizar acciones oportunas para alcanzar el logro en un proyecto o en una propuesta. Cassaus, (2000) considera que la gestión en educación es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, la política y la práctica. Afirma que “la gestión en una institución se realiza como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de la misma mediante una articulación constante con el entorno”. En esta visión, la gestión aparece como un proceso de aprendizaje continuo el cual se hace tangible a través de las metas alcanzadas. Afirma Cassaus, J. (1999) “La gestión es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura y la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos esperados de la organización.”

Hacia los inicios del siglo XX la gestión es concebida como conjunto de ideas estructuradas, y para la segunda mitad del mismo siglo especialmente con Alfred Sloan como gerente de General Motors, comienza a estructurarse el concepto de gestión como campo disciplinar. La gran contribución de Sloan tiene que ver con el desarrollo de la gestión profesional y su importancia una vez que la

organización ha sido creada, junto con la presencia de la gerencia profesional se privilegia la descentralización, pero, dentro de ciertos parámetros los cuales son establecidos a través del trabajo en grupos por medio de mecanismos de coordinación.

Como podemos ver, el concepto de gestión tiene su origen en el ámbito empresarial y se aplicó posteriormente a procesos educativos los cuales se formalizan y evidencian en funciones como planeación, gestión financiera, de recursos, de proyectos y de vinculación de usuarios. Es una disciplina de desarrollo muy reciente. En los años sesenta en Estados Unidos se empieza a hablar del tema, en los setenta en el Reino Unido y en los años ochenta en América Latina. Su irrupción en los sistemas educativos se configuró como expresión conceptual, a partir de los nuevos propósitos misionales que la educación asumió en materia de la reorganización escolar y la atribución de funciones relacionadas con la productividad y la consolidación de espacios de participación y democracia dentro de las instituciones, y más que una disciplina teórica, muy por el contrario es una disciplina aplicada a la cotidianidad de su práctica, en la actualidad está muy influenciada por el discurso de la política educativa.

2.4.2. Gestión Directiva.

La gestión directiva en las organizaciones contemporáneas comienza a transitar por nuevos caminos que impone la globalización y obliga a ver la organización como un todo que entrega sus servicios a la comunidad, las tendencias organizacionales exigen nuevos modelos y herramientas que le permitan a la institución generar valores agregados y diferenciados. Al respecto, Senge, (1999) asegura que “la gestión directiva es una tarea colectiva que se construye mediante el entrenamiento y desarrollo de acciones capaces de evidenciar las

potencialidades de las personas”. Los pilares de la gestión directiva se proyectan desde:

- a) el trabajo en equipo.
- b) liderazgo.
- c) servicio.
- d) la transformación.

El término gestión directiva parece ser redundante, pues, comúnmente se acepta que los términos gestión y dirección son dos formas para designar a un concepto; cuyo contenido se refiere a la influencia o acción consciente de unos hombres sobre otros, para el logro de determinados objetivos de relevancia para la organización social, a través de un proceso que incluye la planificación, la organización, el mando y el control. También puede ser entendida como una diversidad operativa, a corto plazo de la dirección o como sinónimo de actividad. En este caso, cuando se habla de gestión directiva, se está apuntando a acciones que tienen como contenido la dirección, tanto de las personas como de los procesos sustantivos de una organización que garantizan el desempeño como encargo social.

2.4.3. La gestión en el ámbito de las relaciones interpersonales.

La gestión de las relaciones interpersonales en la institución se considera también como la capacidad para potenciar el PEI y lograr resultados de aprendizaje de calidad. En este ámbito se aprecian elementos centrales como:

- a. La mantención de un clima favorable para los aprendizajes.
- b. La prevención psicosocial.
- c. La creación de redes sociales.
- d. La comunicación e interacción colaborativa de directivos docentes y estudiantes.

Se relaciona con el conjunto de acciones implicadas en la construcción de una convivencia institucional de calidad para sus integrantes, es decir una gestión directiva que posibilite que los procesos educativos se desarrollen en un ambiente sano superando y previniendo conflictos que pueden afectar la calidad de vida de los miembros de la comunidad educativa.

2.4.4. La gestión escolar.

La gestión escolar se refiere a los procesos de organización, coordinación, administración educativa. La gestión escolar según Lopera, C. (2006) es considerada hoy en día como el conjunto de estrategias direccionada por personas y cuerpos colegiados de mando directivo, para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo institucional; esto es, la manera como la institución logra aterrizar las políticas del Gobierno. La gestión escolar ha cobrado una gran fuerza y viene siendo un componente importante en la puesta en marcha de los procesos de modernización y renovación del aparato educativo.

La gestión escolar tiene que ver con el diseño de situaciones que permiten y exigen acciones colectivas, es un proceso de toma de decisiones dinámicas de los equipos directivos, tiene como finalidad centralizar los objetivos de la institución educativa siempre en busca de la mejora en calidad, prestigio y reconocimiento. La gestión escolar dice Uribe, M. (2010), es la gestión eficiente e innovadora en una institución educativa superior es un factor estratégico para el logro de la calidad de los aprendizajes y factor fundamental en la mejora institucional.

2.4.5. Principios de la gestión directiva

Los principios de gestión directiva se construyen desde un enfoque democrático para el desarrollo de las organizaciones, cada institución es una organización específica, por esta razón, cada una debe implementar sus propias estrategias de gestión y liderazgo, aquí se relacionan los principios que son esenciales en cualquier institución:

Autonomía. Toma de decisiones, capacidad del equipo directivo para asumir la responsabilidad en la atención de los asuntos internos de su competencia y asegurar los propósitos educativos de la institución educativa a partir de una visión y misión compartidas.

Corresponsabilidad. Principio relacionado con la capacidad del equipo directivo para asumir conjuntamente las decisiones y acciones que le permitan asegurar los procesos y resultados educativos para garantizar la excelencia.

Transparencia y rendición de cuentas. Se refiere a los procesos que se establecen de acuerdo con los propios alcances de la organización para informar a la comunidad educativa acerca de sus propósitos y alcances o logros, en función de las metas educativas, así como del ejercicio de los recursos financieros que ingresan a la institución comprende el clima organizacional, el proceso de enseñanza y aprendizaje y sus resultados, el desempeño educativo, la participación social y la administración de los recursos

2.4.6. La mejora institucional

Este término se utiliza para referirse a todo esfuerzo de desarrollo que tiene como foco de atención el centro educativo considerado en su totalidad, cuando se habla de foco de atención se refiere a todos los procesos y proyectos que son la base de la mejora y que están relacionados con la integración social, académica, la convivencia, la innovación pedagógica, que una institución educativa tiene como ejes

de formación y competencia laboral, siempre en busca de la excelencia y el reconocimiento local, nacional e internacional. La mejora institucional es el enfoque más amplio de la calidad educativa, genera condiciones internas que promueven el propio desarrollo de la organización, es el producto de un trabajo permanente sistemático y encaminado al cambio en las estrategias y prácticas de gestión eficaz con el propósito de alcanzar las metas educativas.

Al respecto, Sarazón (1990) sostiene que en todo proceso de mejora institucional intervienen diversas dimensiones, procesos agentes y estrategias, al tiempo que puede tener distintos propósitos y valores por lo que es necesario contextualizar debidamente el tema/ problema en las múltiples instancias y niveles que hoy configuran dicha mejora escolar. Así mismo, Moreno, (1992) considera la mejora institucional como el término utilizado para referirse a todo esfuerzo y proceso de cambio y desarrollo que tiene como fin la transformación de un centro en institución de calidad También, Fullan (1993); Fullan y Milles, (1992), Fullan y Hargreaves,(1992) al respecto manifiestan que la mejora en la institución comienza cambiando las formas de pensar, de planificar, de diseñar estrategias, de integrar las propuestas, de asumir los problemas como oportunidades de mejora reales”. Igualmente se sabe que los cambios pueden sin duda, ser prescritos y legislados, pero solo cuando implican a la institución afecta los factores claves como el liderazgo y la gestión en todos sus ámbitos.

La mejora institucional de calidad se debe reflejar en una planificación minuciosa y coordinada, con un proyecto educativo compartido, fundamentado en una serie de valores, normas y metas que configuran un clima laboral positivo lo cual genera identidad, sentido de pertenencia y un alto grado de compromiso personal y profesional que hacen parte de la cultura propia del entorno por lo tanto de la institución. En ese orden de ideas, Bolívar, A. (1997) sostiene que la mejora institucional en una institución se manifiesta como un esfuerzo sistemático y sostenido dirigido al cambio en las condiciones de

aprendizaje, de prácticas pedagógicas, didácticas, de innovación y de investigación de alta calidad y en todas las condiciones internamente relacionadas con la gestión, la administración y el liderazgo tanto del equipo directivo como del cuerpo docente.

2.4.7. La gestión y el liderazgo en educación.

La educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, humanos, físicos, sociales, económicos, políticos, culturales, entre otros, es necesaria la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos; estas consideraciones dan relevancia a los niveles jerárquicos superiores puesto que son los encargados de velar por la inversión que se haga en educación, para que un país obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas. La tarea de mejorar la educación y de impulsarla con fisonomía adecuada hacia el siglo XXI, tiene un protagonista irremplazable: el liderazgo directivo. El liderazgo directivo se presenta hoy como aspecto fundamental para alcanzar de éxito del rendimiento académico de los estudiantes y como un factor de motivación del profesorado en procura del cambio educativo, por esta razón, urge la necesidad de orientar equipos directivos con las competencias necesarias para la gestión de una educación de calidad, cualquiera sea el contexto en el que se desempeñe. La gestión escolar se debe centrar en ámbitos de diagnóstico, planificación estratégica y control de los distintos procesos propios de las instituciones además del planteamiento de metas y evaluación de las mismas. El alineamiento entre la misión, el proyecto educativo institucional en armonía con los recursos humanos son factores de éxito para lo cual el director y su equipo directivo deben estar preparados desde los fundamentos de la complejidad, el conocimiento teórico, técnico y de desarrollo personal, profesional y empresarial. En ese sentido, afirma Pozner, P. (2007) "Ser Directivo hoy día, de una institución educativa y hacer gestión,

es hacer escuela en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos”.

2.4.8. El liderazgo como acción estratégica.

El sociólogo Manuel Castells (2004) sostiene que: la crisis económica del capitalismo, los movimientos culturales como el antiautoritarismo, el feminismo, la ecología, el predominio de la tecnología, la información y la comunicación, son tres elementos que confluyen históricamente en las últimas décadas del siglo XX y han coadyuvado a la formación de estructuras socioeconómicas y socioculturales en red que identifican esta mundialización. Frente a esa situación, Rodríguez, (2004) manifiesta: “Tal vez sea demasiada pretensión afirmar que el liderazgo es esencial para dar respuesta a estas inquietudes. Lo que, sí está muy claro, es que el liderazgo es fundamental para el funcionamiento de una organización educativa compuesta por individuos que persiguen objetivos comunes, poseen intereses personales distintos inmersos en un mundo globalizado.

En el ámbito de la educación de numerosos países se ha llegado al acuerdo en que no se puede lograr una mejora significativa y de calidad sin realizar transformaciones profundas, de contenido, de objetivos, metodologías, de estrategias, de adaptación a los nuevos contextos laborales, profesionales, entre otros, en todo caso en nuestro país las reformas se han estado haciendo y continúan realizándose. El liderazgo educativo supone una mirada compleja, una perspectiva de futuro orientada al éxito, que consolide tanto lo que ya se ha hecho y que ha tenido buenos resultados como lo que se puede hacer con proyectos innovadores y alternativos.

El reto de las instituciones depende en gran medida de la capacidad de liderar para mantenerse en el nivel de conocimiento que así lo

requiere la sociedad, por eso, el líder debe ser proactivo y transformador, porque el futuro lo construyen las personas dinámicas, que crean las circunstancias para que esto ocurra de acuerdo con sus expectativas, en este caso, que conduzca la Fundación a construir futuro desde nuevos ambientes de aprendizajes, cambiar la visión que se tiene de hombre, crear modelos y parámetros de formación que proyecten el pensar, sentir y hacer del nuevo hombre más allá de las fronteras, y desde la mirada de la complejidad, capaz de transformar lo que aprende para mejorar el entorno de su comunidad.

2.4.9. El clima organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Correa (2009), sostiene que el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera clima organizacional etc., Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima

organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

2.4.10. La cultura organizacional.

Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por las, valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; edificios; limpieza; organización. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio-psicológico a nivel individual y grupal.

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

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

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

2.4.11. Las relaciones interpersonales

Zaldívar, D (2010), define que las personas en el transcurso de su vida se relacionan con los padres, hijos, amistades, compañeros de diferentes contextos, entre otros, y que a través de estas relaciones se intercambian formas de sentir y de ver la vida; además de compartir necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones las denomina relaciones interpersonales. Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. De otra parte, Ovejero-Vernal ilustra que: Algo tan central en psicología social como son las relaciones interpersonales dependen en gran medida de la percepción social: nos comportamos con los demás según les percibamos. A veces ocurre incluso que nos hacemos una primera impresión, positiva o negativa, de alguien a quien ni siquiera conocemos.

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

sino que se va formando, poco a poco, por medio de la relación con los otros.

De acuerdo con lo anterior se evidencia que las relaciones interpersonales constituyen un papel fundamental para progresar y tener éxito en la vida porque aportan al desarrollo integral de la persona, es por esto que en el campo laboral día a día nos relacionamos con un sin número de personas, con sus propias experiencias, conocimientos y formas de vida que influye de cierta forma en los rendimientos laborales individuales y colectivos; es así como Pinilla (1992), aduce que: Los problemas de las relaciones del trabajo son fundamentalmente problemas de trato humano. Quien posee el secreto de saber tratar a la gente, sabe fomentar buenas relaciones del trabajo. Para dirigir las relaciones del trabajo se debe conocer a la gente, como individuos y como grupos, y saber comunicarse con ella, comprenderla y ayudarla. Para ello es necesario haberse despojado de todo aquello que divide y separa en la relación humana: la soberbia, el orgullo, el sentimiento de superioridad, la indiferencia frente a lo humano, el espíritu de intriga, la hipocresía, la deslealtad, la timidez y la cobardía. Dice Pinilla (1992) que para tener éxito en establecer positivos vínculos con el personal se requiere sincero y profundo respeto por las personas, no por lo que éstas sean social e intelectualmente, ni por lo que representan económicamente o políticamente, sino por ser seres humanos, dignos y libres.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta los resultados y la propuesta del liderazgo gerencial transformacional; se presenta la descripción de la propuesta, y la representación del modelo teórico y del modelado operativo.

3.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Dimensión 1:

El liderazgo y la gestión en la organización

PREGUNTAS			RESPUESTAS					
			SI		NO		TOTAL	
			N°	%	N°	%	N°	%
D I M E N S I O N	01	Considero que la gestión tiene capacidad de liderazgo para dirigir la institución	08	57	06	43	14	100
	02	La gestión tiene capacidad para tomar decisiones institucionales	09	64	05	36	14	100
	03	Considero que la dirección tiene habilidades especiales para asumir decisiones institucionales que los favorezcan.	04	29	10	71	14	100
	04	El gestor educativo tiene las características apropiadas para dirigir la institución.	09	64	05	36	14	100
	05	Considero que el liderazgo es el desarrollo del carisma para gobernar.	08	57	06	43	14	100

Fuente: Elaborado por la autora.

INTERPRETACIÓN:

En la dimensión el liderazgo y la gestión en la organización, las respuestas que dieron los docentes encuestados reflejaron un nivel de aprobación por el liderazgo por parte de la dirección, consideraron que tiene capacidad para dirigir y tomar las decisiones institucionales; así mismo, consideraron que el gestor educativo tiene las características y el carisma adecuado para dirigir la institución. Sin embargo, manifiestan que el director de la institución carece de habilidades especiales para asumir decisiones institucionales que favorezcan a los docentes

Dimensión 2:
Compromiso institucional.

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

Fuente: Elaborado por la autora

INTERPRETACIÓN:

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

Dimensión 3:
Satisfacción laboral de los docentes con la institución

PREGUNTAS			RESPUESTAS					
			SI		NO		TOTAL	
			N°	%	N°	%	N°	%
D I M E N S I O N 01	11	Como docente en esta institución me siento realizado/a profesionalmente	06	43	08	57	14	100
	12	Considero que en esta institución se premia a las personas que trabajan bien.	05	36	09	64	14	100
	13	Las condiciones y el clima de trabajo son buenas	06	43	08	57	14	100
	14	Los problemas que surgen entre los docentes se resuelven de manera óptima.	06	43	08	57	14	100
	15	Me siento orgulloso/a de pertenecer a esta institución	08	57	06	43	14	100

Fuente: Elaborado por la autora

INTERPRETACIÓN:

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

Dimensión 4:
Interrelación social

PREGUNTAS			RESPUESTAS					
			SI		NO		TOTAL	
			N°	%	N°	%	N°	%
D I M E N S I O N 01	16	Mis colegas de trabajo me ponen sobrenombres que me ofenden o ridiculizan	06	43	08	57	14	100
	17	Yo pongo sobrenombres que ofenden o ridiculizan a otros	05	36	09	64	14	100
	18	Me río de un compañero cuando se equivoca.	09	64	05	36	14	100
	19	Alguna vez me han ignorado mis compañeros de trabajo.	09	64	05	36	14	100
	20	Suelo insultar a mis compañeros de trabajo	06	43	08	57	14	100
	21	Amenazo a otro solo por meterle miedo.	04	29	10	71	14	100
	22	Únicamente me preocupo de los errores de los demás.	08	57	06	43	14	100
	23	Mis compañeros de trabajo me insultan	05	36	09	64	14	100
	24	. Mis compañeros de trabajo hablan mal de mí.	05	36	09	64	14	100

Fuente: Elaborado por la autora

INTERPRETACIÓN:

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

apodos y no amenazar a los compañeros de trabajo. Esto permite que de una u otra forma la interacción entre profesores tenga un sustento relacional positivo, que hace que el respeto y la tolerancia estén presentes en todos sus quehaceres.

3.2. DISEÑO DE LA PROPUESTA.

ESTRATEGIA DE GESTIÓN TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN JUAN BAUTISTA”, CASERÍO HUABAL, DISTRITO SAN FELIPE, PROVINCIA JAEN, REGIÓN CAJAMARCA.

I.- DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO.

El presente estudio está orientado a diseñar una estrategia metodológica de gestión institucional que permita viabilizar a soluciones acertadas a la problemática existente en las relaciones interpersonales entre los docentes del plantel. En esta perspectiva, previo diagnóstico situacional de la plana docente y tomando como referencia la caracterización de la institución, nos permitió identificar y priorizar las problemáticas y necesidades existentes en la institución, concluyéndose en que la más sentida y que requería de intervención era el bajo nivel de comunicación interpersonal existente entre los docentes de la Institución Educativa “San Juan Bautista” del distrito San Felipe, de la provincia de Jaén.

II.- DATOS INFORMATIVOS.

- 1.- Institución donde se desarrollará la estrategia:** Institución educativa “San Juan Bautista” del distrito San Felipe, de la provincia de Jaén.
- 2.- Participantes:** Plana docente de la Institución Educativa “San Juan Bautista” del distrito San Felipe, de la provincia de Jaén.

- 3.- Ambientes en donde se desarrollará la estrategia: Ambientes de la Institución Educativa “San Juan Bautista” del distrito San Felipe, de la provincia de Jaén.
- 4.- Responsable de la estrategia: Bach. Baceliza Rodríguez Huamán.
- 5.- Ejecutora del Modelo: Bach. Baceliza Rodríguez Huamán
- 6.- Colaboradores: Director de la Institución educativa “San Juan Bautista” del distrito San Felipe, de la provincia de Jaén.

III.- ORGANIZACIÓN:

1.- Personal Interviniente:

Director de la Institución educativa “San Juan Bautista” del distrito San Felipe, de la provincia de Jaén.

- Responsable del Programa: Bach. Baceliza Rodríguez Huamán
- Docentes de la Institución educativa “San Juan Bautista” del distrito San Felipe, de la provincia de Jaén.

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

Lunes, miércoles y viernes

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

IV. OBJETIVOS

General:

Plantear una estrategia metodológica de gestión institucional desde la mirada de la teoría de liderazgo transformacional de Burns y Bass y del Modelo de diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin

Weisbord con el propósito de alcanzar mejoras en las relaciones interpersonales en la institución educativa.

Específicos:

- a.- Identificar las características del liderazgo transformacional desde la percepción docente a través de un diagnóstico organizacional.
- b.- Promover una cultura organizacional con perspectiva a la mejora de los niveles de las relaciones interpersonales en la Institución educativa.
- c.- Plantear y diseñar una estrategia de gestión institucional participativa en forma de talleres desde la perspectiva del liderazgo transformacional para mejorar las relaciones interpersonales de la institución educativa

CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las categorías definidas para esta investigación son: líder, liderazgo, liderazgo transformacional, gestión directiva; cada una de los elementos propios que las conforman, fueron seleccionadas considerando que estas permiten conocer el estilo de liderazgo que se ejerce en la Institución educativa “San Juan Bautista” del distrito San Felipe, así como su incidencia del mismo en las mejoras que se pretenden alcanzar en la institución educativa.

Matriz de categorías para la investigación		
Categorías	Elementos implicados	Población
Líder	<ul style="list-style-type: none"> -Concepto de líder -Cualidades del líder -Relación del líder con el contexto -Compromiso del líder con la educación 	<p>1 Directivo</p> <p>14 docentes</p>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> -Concepto de liderazgo -Liderazgo y toma de decisiones -Incidencia del liderazgo en la construcción y ejecución de proyectos -Liderazgo y poder -Liderazgo y autoridad -Liderazgo y crisis -Liderazgo, misión y visión. -Liderazgo y educación 	<p>1 Directivo</p> <p>14 docentes</p>
Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> -Percepción del liderazgo transformacional como nueva tendencia. -Principios del liderazgo transformacional -Incidencia del liderazgo transformacional en la gestión directiva. 	<p>1 Directivo</p> <p>14 docentes</p>
Gestión directiva	<ul style="list-style-type: none"> -Concepto de gestión directiva -Influencia de la gestión directiva en el alcance de la misión y la visión de la institución educativa -Incidencia de las acciones de gestión directiva en los procesos pedagógicos -Incidencia de la gestión directiva en la transparencia administrativa. -Mejora Institucional. 	<p>1 Directivo</p> <p>14 docentes</p>

PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Acercamiento a la comunidad.

Para comenzar se solicitó el permiso en forma escrita al señor director de la institución educativa para llevar a cabo la investigación en la institución; luego, se expusieron los objetivos de la investigación y la intención de la misma en el centro educativo; se socializó la propuesta, finalmente se coordinaron los momentos y la forma en que se van a aplicar los instrumentos seleccionados para la recolección de la información. Una vez obtenida la autorización se procedió a contactar a la población protagonista de la investigación teniendo en cuenta sus horarios de trabajo y la disponibilidad en tiempo y espacio para aplicar las técnicas propuestas.

Recopilación de la información.

Esta fase se realizó mediante la aplicación de la entrevista semi-estructurada, dirigida al director, y la encuesta cualitativa dirigida a (14) docentes, las preguntas formuladas se fijan en las categorías fundamentales de la investigación: líder, liderazgo, liderazgo transformacional, gestión directiva. (Ver matriz de categorías para la investigación). Dichas preguntas están diseñadas para indagar por las acciones de liderazgo que influyen en las estrategias de gestión lo cual favorece el alcance de la misión y la visión de la institución, además, reconocer las fortalezas y debilidades en las estrategias de gestión directiva, las principales funciones en su aplicación, los resultados obtenidos hasta el momento y la mirada que cada uno de los participantes tiene de la realidad del contexto.

Organización y registro de la información

En esta etapa del trabajo se procedió a recoger y organizar la información obtenida, y se dio inicio al análisis de la misma siguiendo la propuesta de Miles y Huberman, que tiene en cuenta los siguientes pasos: la reducción de datos, presentación, análisis de los mismos y extracción de conclusiones.

Análisis de la información

Para realizar esta fase se tienen en cuenta los siguientes momentos:

- Coherencia Interna, que consiste en sacar las categorías de cada uno de las entrevistas y encuestas de manera individual.
- Intertextualidad: se realizarán relaciones entre las categorías encontradas en el ejercicio de coherencia interna.
- Intencionalidad: se construye una relación de las categorías generales encontradas y los puntos de vista de algunos autores que se han relacionado en el marco teórico.

Para hacer el ejercicio de la coherencia interna, se analizaron e interpretaron los datos teniendo en cuenta los elementos comunes que se encuentran en las respuestas tanto de los directivos como de los docentes a la luz de las categorías asignadas para tal fin: líder, liderazgo, liderazgo transformacional, gestión directiva

Para construir la intertextualidad se tuvieron en cuenta los elementos comunes que se encontraron con el ejercicio de la coherencia, luego se hallaron las respuestas que coinciden entre los entrevistados y los encuestados teniendo como base las categorías denominadas.

En la fase de la intencionalidad, se realizó la triangulación de la información, es decir, se analizó la información obtenida proveniente del directivo con la información de los docentes teniendo en cuenta las categorías asignadas a la luz de los soportes teóricos referidos en esta investigación, con el fin de confirmar semejanzas y diferencias entre los hallazgos obtenidos y las teorías, finalmente encontrar elementos suficientes para construir las conclusiones, y hacer las respectivas recomendaciones los cuales son los fundamentos reales para plantear y diseñar la propuesta objetivo último de esta investigación.

Se utilizó el enfoque semántico-pragmático esta es una acción hermenéutica que permite no sólo la descripción de los contenidos sino, de los impactos que ocasionan en la comunidad, el análisis del discurso también posibilita

caracterizar las respuestas, creencias, experiencias, acciones, sentido y significado del liderazgo en las prácticas de gestión directiva.

Semántico porque se refiere al uso de los significados de la palabra y a la comprensión básica de las emociones que estas transmiten, en este caso, en las respuestas obtenidas, pragmático porque describe la capacidad de identificar la idea central de una proposición o el significado que lleva implícito dicha respuesta. Enseguida se integró la información se interpretó, luego se infirió y finalmente se construyeron las conclusiones de acuerdo con los hallazgos.

V.- CONTENIDO DEL DOCUMENTO.

El trabajo contiene las siguientes partes:

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

VI.- EI DIAGNÓSTICO SOCIAL PARTICIPATIVO

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

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

VII.- METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA.

Planteamiento de la propuesta: Talleres.

Esta propuesta se presenta como una opción para generar espacios de reflexión sobre las acciones y estrategias transformacionales de gestión directiva, impulsadas por un estilo de liderazgo que requiere principios claros, nuevas alternativas y posibilidades para transformar la Institución educativa "San Juan Bautista" del distrito San Felipe, de la provincia de Jaén.

Está orientada a diseñar talleres asumidos y planteados como situaciones reflexivas que reconstruyen las visiones individuales y grupales, son actividades que ofrecen el taller como acción dinámica, por su versatilidad, sencillez, y sorprendentes ejercicios interactivos; donde la teoría reposa, mientras que el aprendizaje se logra a través de la praxis, de las vivencias, del entusiasmo comprometido y la entera disposición y participación de cada uno de los participantes.

Objetivos del taller,

- a) Desarrollar actitud de cambio en los participantes para que propicien y sean protagonistas del liderazgo en su organización con plan continuo de identidad institucional y mejoramiento permanente.
- b) Desarrollar habilidades y destrezas en los participantes, para que puedan:
 - Comunicarse de manera efectiva y asertiva.
 - Asumir hábitos integrativos, de inclusión, reforzamiento conductual.
 - Reconocer en los demás sus valores personales y profesionales.
 - Coordinar procesos de interacción social dentro de la institución educativa
 - Accionar bajo efecto sinérgico como sinónimo de cooperación.
 - Pensar como equipo.
 - Asumir compromisos individuales y colectivos
 - Auto motivarse con el fin de alcanzar metas
 - Pensar como institución.

Metodología para el taller.

La metodología que más se ajusta para realizar el taller es la investigación acción participativa, porque permite un diseño flexible de acuerdo con la realidad y la población donde existe la necesidad de iniciar cambios e innovar; desarrolla un proceso formativo y su intención es mejorar o resolver situaciones de dicha realidad, involucra a la mayoría de los integrantes de la institución educativa, su carácter participativo permite la interacción con quien dirige las actividades en este caso el investigador.

Cronograma para desarrollar la propuesta

<u>ACCIONES</u>	<u>TIEMPOS</u>
Presentación de la propuesta a la dirección de la institución educativa para su aprobación y participación	Mayo
Organización de los equipos de trabajo para aplicar e implementar el taller, asignación de recursos, lugar, fechas y horarios	Mayo
Implementación del taller, desarrollo, seguimiento, evaluación y sistematización.	Junio
Evaluación general de las acciones que se realizan con relación a la gestión y al liderazgo transformacional	Junio
A partir de la evaluación, diseño de los nuevos talleres hasta complementar la propuesta	Junio

Cronograma de actividades generales de la investigación.

El tiempo que se dispone para esta investigación es de 2 meses. Durante el primer mes se realiza la etapa inicial y parte de la primera etapa la cual se continúa en el segundo mes para profundizar teóricamente sobre el tema. Las demás acciones descritas se desarrollarán a medida de la disposición de la población prevista para tal fin.

Cronograma de actividades generales

ETAPAS	TIEMPO	ACTIVIDADES
<p>Inicial</p> <p>Acercamiento bibliográfico y documental</p>	<p>Primer semestre:</p> <p>Del 09 de mayo hasta el 15 de mayo del 2018</p>	<p>Búsqueda y consecución de estudios relacionados con el tema de liderazgo, liderazgo transformacional, gestión directiva, mejora institucional.</p>
<p>Segunda etapa</p> <p>Construcción conceptual</p>	<p>Segundo semestre:</p> <p>Del 15 de mayo hasta 30 de mayo</p>	<p>Construcción del marco teórico, el cual se apoya en los postulados teóricos de Bass, Leithwood, Vandam, G. relacionados con las categorías ejes de esta investigación; consulta de diferentes artículos que permiten otras miradas del liderazgo transformacional y la incidencia del mismo en la gestión cotidiana de una institución.</p>
<p>Tercera etapa</p> <p>-Revisión de metodología y adecuación de la misma</p> <p>-Adaptación de Instrumentos Seguimiento, construcción y revisión</p> <p>-Revisión y retroalimentación del proyecto</p> <p>-Aplicación y recolección de los instrumentos</p>	<p>Tercer semestre.</p> <p>-Del 01 de junio al 15 de junio de 2018.</p>	<p>-Análisis y apropiación de la metodología adecuada para el desarrollo de esta investigación.</p> <p>-Construcción y adaptación de los instrumentos para recolección de información</p> <p>-Revisión y retroalimentación de los cuestionarios y las entrevistas teniendo en cuenta las categorías y la población.</p> <p>-Evaluación y retroalimentación del proyecto desde la tutoría.</p> <p>-Aplicación de los cuestionarios y entrevistas a la población definida de directivos (1) y (14) docentes</p> <p>-Proceso de recolección de información, análisis de la misma teniendo en cuenta la coherencia interna, intertextualidad e</p>

		intencionalidad a partir de los ejes de la investigación
Cuarta etapa -Análisis de resultados e información -Teorización y materialización de la propuesta	Cuarto semestre -16 de junio al 25 de Junio	Se integra el análisis sustantivo de los resultados al estado final del trabajo con el fin de alcanzar un análisis general para materializar la propuesta a manera de talleres como estrategias que posibiliten fortalecer acciones y funciones de la gestión directiva amparadas en los principios y características del liderazgo transformacional con una mirada holística.
Evaluación del proyecto	26 de junio	Revisión final y materialización del trabajo
Entrega final del trabajo	28 de junio	Entrega en físico del trabajo a la dirección de la institución educativa

a.- NIVEL, TIPO Y MODALIDAD

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

acerca del liderazgo que posee dicho director expresada en logros y dificultados en la gestión.

Por otra parte, el trabajo de investigación es propositiva porque se contribuye a través de una estrategia metodológica de gestión institucional, cuyos fundamentos están trazados en base al modelo de Marvin Weisbord con el diagnóstico organizacional de las seis casillas y de la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass ambas direccionadas a mejorar el clima de las relaciones interpersonales de la Institución educativa “San Juan Bautista” del distrito San Felipe, de la provincia de Jaén.

b.- Variable e indicadores

Aplicando el modelo del diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord se tomará en consideración las siguientes características del liderazgo en la gestión de la Institución Educativa “San Juan Bautista” del distrito San Felipe, de la provincia de Jaén.

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

Proceso metodológico: Aplicando el modelo del diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord al final del proceso se logrará:

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

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

ETAPA I

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN JUAN BAUTISTA”

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

FASE I: PROPOSITO INSTITUCIONAL

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

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

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

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

¿La organización educativa hacia donde se dirige?

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

Una definición de la misión debe dar respuesta a tres preguntas

¿Quiénes somos como institución?,

¿Qué calidad de servicio educativo desarrollamos?

¿Cumplimos con nuestra misión educativa?

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

FASE: 2.- ESTRUCTURA INSTITUCIONAL:

La estructura comprende:

a.- La distribución de tareas,

b.- Las responsabilidades, y

c.- Las funciones entre todos los niveles del personal.

-¿El organigrama responde a la estructura organizacional?

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

-¿La estructura organizacional brinda un buen servicio educativo?

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

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

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

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

FASE 3.- RELACIONES INTERPERSONALES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

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

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

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

- Las relaciones interpersonales favorecen el aprendizaje organizacional.

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

FASE 4.- RECOMPENSAS INTRÍNECAS Y EXTRÍNECAS

-¿La dirección reconoce y recompensa las buenas actitudes de los profesores y de los miembros del equipo directivo?

-¿Por parte de la dirección existe una relación de aprecio a los profesores y trabajadores de la institución educativa?

-¿La gestión de la institución se preocupa por el bienestar personal de los docentes y administrativos?

-¿Los docentes coadyuvan a un buen clima laboral actitudes que son meritoria y recompensadas por la gestión?

-¿Las recompensas intrínsecas son desarrolladas y fortalecidas por la gestión?

-¿Las recompensas extrínsecas son desarrolladas y fortalecidas por la gestión?

FASE 5: LIDERAZGO INSTITUCIONAL

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

FASE 6: MECANISMOS ÚTILES:

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

9.- Contenidos:

ETAPA II

CRONOGRAMA DE LOS TALLERES:

Aplicación de la metodología del liderazgo transformacional de Burns y Bass

ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL TALLER

Taller 01: Las Relaciones Interpersonales: Roles y desafíos

1.- Justificación: Para el desarrollo del primer taller, se han seleccionado contenidos teóricos interdisciplinarios a fin de establecer los niveles y características de las relaciones interpersonales del personal jerárquico y docente de la institución educativa.

2.- Objetivo General: Desarrollar las características del clima de las relaciones interpersonales valorándolas como elemento efectivo de integración social en la Institución Educativa.

3.- Objetivo Específico: Mejorar la gestión de las relaciones interpersonales entre el personal docente de la Institución

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

5.-Metas de atención: director de la Institución, 14 Docentes

6.- Lugar: Un ambiente apropiado de la Institución Educativa

7.- Producción de documentos: Cada expositor invitado para el desarrollo de los talleres elaborará el material didáctico necesario para las diferentes exposiciones para las cuales, el coordinador de apoyo de logística de la Institución proveerá los recursos necesarios con el apoyo Directivo de la Institución.

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

11.00– 12.30 a.m.		Receso	Receso
12.30- 15.00 p.m.	La era clásica del Comportamiento Organizacional		Exposición Lectura individual y luego socialización de ideas
15.00 p.m.-19.00 p.m.	Elton Mayo: La teoría de las relaciones humanas Plenaria- Evaluación		Trabajo en equipo Plenaria y exposición de los equipos Evaluación
			Especialista Invitado

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Segundo Bimestre: mayo-junio 2018

HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00 a. m	<p>Inicio del Taller: Presentación del taller.</p> <p>Acerca de los participantes, objetivos y finalidades, estrategias metodológicas del taller.</p> <p>-Concepto de clima organizacional: Expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización</p> <p>-Su incidencia en el desempeño de la organización.</p>	<p>Estrategias lúdicas para conocer las opiniones y percepciones de los docentes de la gestión institucional:</p> <p>Exposición y dinámica participativo</p> <p>Trabajo en equipo: Dinámica: Lluvia de ideas.</p>	<p>Director de la Institución educativa</p> <p>Coordinador del taller N° 01</p> <p>Especialista Invitado</p>

10 a.m.-12.00 a.m.	<p>Las relaciones humanas y el comportamiento organizacional.</p> <p><u>Tema:</u></p> <p>Los teóricos de las Relaciones Humanas en las organizaciones:</p> <p>-Robert Owen: -Henry Fayol -L. Vygotsky -Elton Mayo</p>	<p>Visualización de un video sobre relaciones humanas y los conflictos organizacionales</p> <p>Exposición y dinámica participativo</p> <p>Trabajo en equipo: Dinámica: Lluvia de ideas.</p>	<p>Coordinador del taller N° 01</p> <p>Especialista Invitado</p>
10.00-11.00 a.m.	<p>Tema: La era clásica del Comportamiento Organizacional</p> <p>R. Likert S. Robbins I. Chiavenato; P. Drucker</p>	<p>Exposición y dinámica participativo</p> <p>Trabajo en equipo: Dinámica: Lluvia de ideas.</p>	<p>Especialista Invitado</p>
11.00– 12.30 a.m.	<p style="text-align: center;">Receso</p>	<p style="text-align: center;">Receso</p>	
12.30- 15.00 p.m.	<p>La era clásica del Comportamiento Organizacional</p>	<p>Exposición</p> <p>Lectura individual y luego socialización de ideas</p>	<p>Especialista Invitado</p>
15.00 p.m.-19.00 p.m.	<p>Elton Mayo: La teoría de las relaciones humanas</p> <p>Plenaria- Evaluación</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Plenaria y exposición de los equipos</p> <p>Evaluación</p>	<p>Especialista Invitado</p>

ETAPA II:

CRONOGRAMA DEL TALLER II

Aplicación de la metodología del liderazgo transformacional de Bruns y Bass

ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL TALLER II:



“GESTIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES”

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

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

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

5.- Metas de atención: director, 14 docentes.

6.- Lugar: Ambiente adecuado de la Institución Educativa

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

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

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

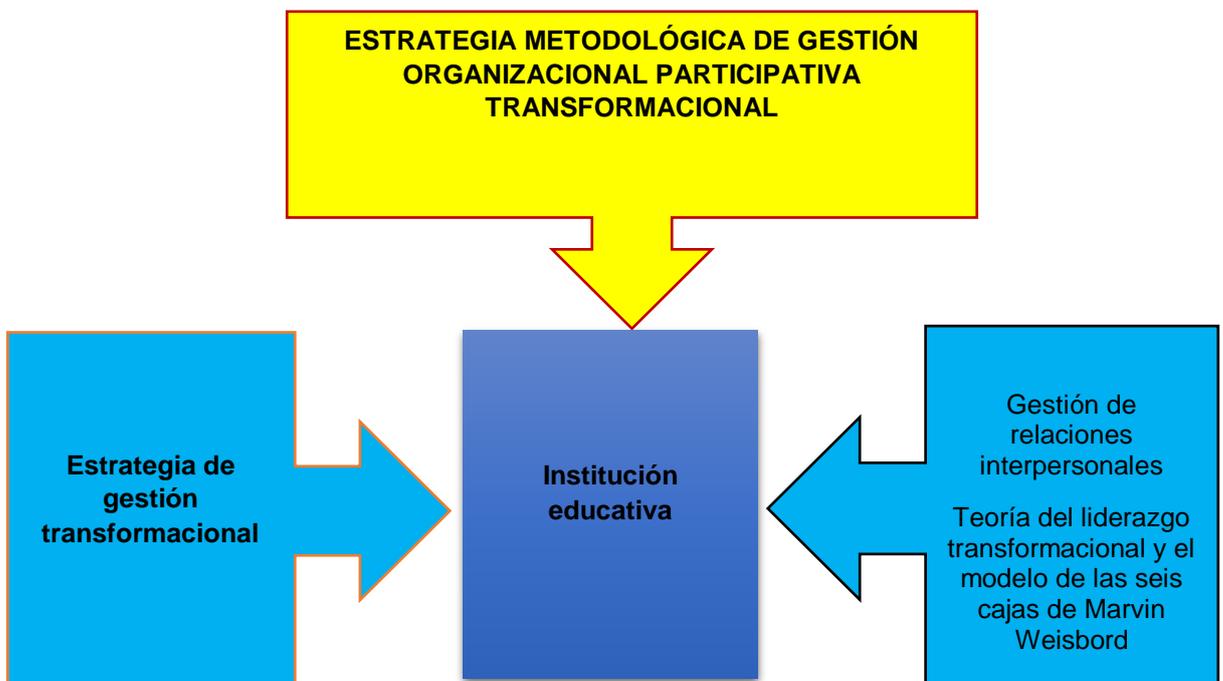
VIII. EVALUACIÓN:

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

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

IX.- EL MODELADO DE LA PROPUESTA.

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



CONCLUSIONES

- 1.-** En lo que respecta a la problemática en la institución educativa “San Juan Bautista” del distrito San Felipe, de la provincia de Jaén, las relaciones interpersonales que desarrollan los docentes en el ámbito interno no son adecuadas; existiendo inconformidad y rechazo a la gestión institucional, carencia de afecto y de valores institucionales, falta de un liderazgo institucional, desconocimiento de estrategias pro relaciones humanas por parte de la gestión institucional, carencias de trabajo en equipo entre los docentes, indiferencia por los problemas que suceden en su institución.

- 2.-** A través del diagnóstico organizacional de las seis casillas de Marvin Weisbord se precisan los aspectos esenciales a tomar en cuenta para conocer y comprender los logros y dificultades de la gestión y el clima en las relaciones interpersonales de la institución educativa.

- 3.-** La implementación de las características del liderazgo transformacional contribuyen a desarrollar una cultura organizacional coherente a la mejora de los niveles de las relaciones interpersonales en la Institución educativa.

- 4.-** El diagnóstico organizacional de las seis casillas de M. Weisbord, y el liderazgo transformacional de Burns y Bass facilitan y explican el diagnóstico de la gestión y el clima de las relaciones interpersonales, y sobre todo, ayudan a visualizar y transformar la realidad institucional.

RECOMENDACIONES

- 1.- El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque permite no sólo determinar la situación real de las necesidades, problemas y expectativas de los docentes, a través del diagnóstico organizacional, sino también, contribuye a viabilizar una nueva concepción de gestión organizacional participativa, a través de la implementación de las características del liderazgo transformacional.
- 2.- El presente trabajo de investigación constituye un aporte hacia la mejora del clima de las relaciones interpersonales de la institución educativa “San Juan Bautista” del distrito San Felipe, de la provincia de Jaén, ya que contribuye a fomentar consciencia de convivencia social, de pertenencia y de participación de los docentes en la mejora de su institución educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alberti, C. (2006). "Clima Educativo en el siglo XXI". *Latinoamérica de Psicología Ocupacional*.
- Alvarez, M. (2010). "*Liderazgo compartido: Prácticas de Dirección Escolar*". Madrid.
- Arteaga, V. (2006). "*Grado de Relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa "Víctor Andrés Belaunde"*". Trujillo.
- Barber, M. y. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. . Santiago.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psico-perspectivas: individuo y sociedad*.
- Brunet, L. (1997). "*El Clima de Trabajos en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y consecuencias*". México: Trillas.
- Casares Arangoiz, D. (1994). *Liderazgo. Capacidades para dirigir México, D.F. Fondo de cultura económica*.
- Cassaus, J. (1999). *Acerca de la práctica y la gestión. Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. UNESCO. Santiago de Chile* .
- Castells, M. (2004). *La era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura. Fin del Milenio*. México: México. Vol III.
- Cervantes Galván, E. (1998). *Los directivos escolares y liderazgo de calidad. En una cultura de calidad en la escuela: liderazgo para el cambio educativo*. México: Castillo.
- Chiavenato, I. (1999). "*Administración de Recursos Humanos*. McGraw- Hill.
- Concha Machaca, H. (s.f.). *Comportamiento Organizacional*. La Paz Bolivia: Distribución Pacífico.
- Cornejo, M. A. (2009). *Liderazgo de Excelencia*. México.
- Coronel, J. (1995). *La investigación sobre liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. Huelva*. . Huelva.
- Cueto, S., & Maximo Torero, J. L. (2008). *Asistencia docente y rendimiento escolar: el caso del programa META*. . Lima.

- Davis, K. W. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw - Hill.
- Delgado, M. (2004). *La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. Enseñanza*. . Universidad Granada.
- Estanqueiro, A. (2006). *Principios de comunicación interpersonal*. . Madrid: Narcea.
- Fataccioli, S., & Miguel. (2005). *Programa de liderazgo democrático y participativo*. Buenos Aires: Universal.
- Gibson, J. L. (1993). *Organizaciones: Conducta, estructura, Proceso*. México. . México: McGraw - Hill.
- Kouzes, J. y. (2005). *El desafío del liderazgo*.
- Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. (1994). *Revista de Educación*.
- Lopera, C. (2006). Alternativas de gobierno de la Universidad Nacional de Colombia.
- Martínez Contreras, Y. (2008). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima.
- Maureira, O. (2004). El liderazgo: factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Millan, G. (2008). *Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial*. .
- Ministerio de Educación. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. . Lima.
- Montero, C. (2014). *Oferta, demanda y calidad de la formación en gestión educativa en el Perú. Informe de consultoría para el proyecto Fortalecimiento de la Gestión de la Educación (Forge), GRADE*. .
- Murillo, F. (2004). Nuevos avances en la mejora de la escuela. Cuadernos de pedagogía. 339.
- Murillo, F. J. (2008). *Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe*. . Santiago.
- Ortiz, C. (2005). *Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI*. .

- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice - Hall Hispanoamericana.
- Rodil, F. M. (1980). *Conceptos fundamentales sobre la organización*. México: Trillas.
- Rodríguez Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y educadores*.
- Rojas, A. y. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. . Santiago.
- Silicio A., C. D. (2008). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una Organización Competitiva*. Buenos Aires.
- Unesco, O. (2010). *Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (2010). Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes de América Latina y el Caribe*. . Santiago.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile. . *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 149-156.

ANEXOS

Anexo 1:



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

**INSTITUCIÓN EDUCTIVA “SAN JUAN BAUTISTA”
(CASERÍO HUABAL, DISTRITO SAN FELIPE, PROVINCIA JAEN)**

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCUTURADA PARA EL DIRECTOR

Objetivo: Mediante el desarrollo de las siguientes entrevistas se pretende identificar elementos fundamentales que se relacionan directamente con la visión de liderazgo, la gestión y la incidencia de los mismos en la organización institucional. Del éxito de este trabajo se beneficiará no solo la institución sino también la totalidad de la comunidad educativa que interactúan en ella puesto que se podrá hacer una propuesta que mejore el proceso.

- 1.- **Considera Usted: ¿El líder nace o se hace?**
- 2.- ¿Usted cree que hay líderes natos?,
- 3.- ¿De acuerdo con los contextos como acaba de mencionar los líderes deben asumir distintos roles?
- 4.- ¿Considera que el líder ejerce un poder especial en cualquier organización?
- 5.- ¿Qué desarrolla un líder en momentos de crisis en una organización?
- 6.- ¿El directivo debe ser líder o cualquiera puede serlo en una organización?,
- 7.- ¿Cuáles son las mayores fallas de los líderes?
- 8.- ¿Qué piensa de un líder que no tenga visión?

- 9.- ¿Qué opina usted, existe una edad específica para ser un líder?
- 10.- ¿Porque cree usted que no hay líderes en educación o si los hay son minoría?
- 11.- ¿Considera que esos principios son los elementos fundamentales para ejercer un buen liderazgo, además se constituyen en el fundamento del horizontal o vertical?
- 12.- ¿El liderazgo tiene que ver en la misión de un equipo de trabajo?
- 13.- ¿Cuál es su opinión acerca de los líderes que gestionan y dirigen para que todas las personas que comparten las obligaciones sean capaces de estar en permanente formación en permanente formación, en enriquecimiento de grupo, a través de la educación para la vida?
- 14.- ¿Considera que el liderazgo transformacional impactaría y transformaría los ámbitos de una buena gestión en una institución como la institución educativa “San Juan Bautista” del caserío Huabal?
- 15.- ¿Qué papel juegan estas al interior de una organización como la institución educativa “San Juan Bautista” del caserío Huabal?
- 16.- ¿El estilo de liderazgo transformacional impactaría en la convivencia de esta institución?
- 17.- ¿Piensa que esta predominando el bien económico?,
- 18.- ¿Cuál sería la labor de un líder en una institución educativa como la de “San Juan Bautista”?
- 19.- ¿En una gestión orientada desde los principios liderazgo transformacional tendría un gran compromiso con la educación en esta comunidad?
- 20.- ¿Qué opina del liderazgo carismático?

Anexo 2



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

ENCUESTA A DOCENTES

INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN JUAN BAUTISTA” (CASERÍO HUABAL, DISTRITO SAN FELIPE, PROVINCIA JAEN)

Objetivo: La aplicación del siguiente cuestionario tiene como propósito conocer la visión y las distintas percepciones que tiene los docentes de la institución con relación al ejercicio del liderazgo y la incidencia que tiene el mismo en las prácticas de gestión del equipo directivo, además es un soporte evidente para el trabajo de investigación que se está desarrollando.

Liderazgo y gestión directiva		
Pregunta No.1		
¿Qué concepto tiene de liderazgo?	x	y
-Capacidad para dirigir. -Capacidad para tomar decisiones democráticas. -Habilidades especiales para asumir decisiones que los favorezcan. -Acción para dirigir. -Desarrollo de características para dirigir -Trabajo con capacidades para dirigir una organización -Capacidad que tiene una persona para llevar a cabo una labor. -Ejercicio que le da a una persona la capacidad para trabajar en grupo -Estrategias para realizar acciones dentro una organización. -Una cualidad especial que se requiere para dirigir a una comunidad. -Liderazgo es una habilidad propia de algunas personas. -Liderazgo es el desarrollo del carisma para gobernar.		

Pregunta No. 2		
¿Los líderes en Unitrópico orientan y lideran la construcción de proyectos educativos?		
El adelanto de la institución es muy claro en cuanto proyectos bien adelantados y bien llevados		
Orienta y lideran la construcción de proyectos productivos y de desarrollo humano, así como de sostenibilidad ambiental.		
El grupo actual de docentes está comprometido con el cambio.		
Se han realizado actividades al respecto.		
Se hace frecuentemente.		
Se hacen esfuerzos para construir proyectos educativos nuevos e innovadores para la región.		
En la actualidad el proyecto educativo se diseña y elabora a partir del conocimiento de todo el equipo de trabajo.		
Pregunta No. 3		
¿Los distintos estamentos en Unitrópico conocen las decisiones y orientaciones que vienen del equipo directivo?		
Es necesario mejorar los canales de comunicación		
Muchas veces se conocen porque los mecanismos son los apropiados		
Algunas veces se conocen las decisiones otras no		
Siempre, las directivas emplea métodos físicos e informáticos (web, correos)		
Es comunicado a docentes y administrativos en reuniones generales.		
Pregunta No.4.		
¿La estructura organizativa de Unitrópico funciona para el logro de los objetivos de la institución?		
Se trabaja arduamente para mejorar el cambio administrativo.		
Hace falta refuerzo en las políticas de proyección social.		
Se hace un esfuerzo para cumplir con las acciones misionales del proceso en la universidad.		
Pregunta No.5		
¿En la universidad los líderes que hacen parte del equipo directivo hacen uso de una comunicación efectiva para dar a conocer las decisiones que se toman en la institución?		
Es necesario mejorar los canales de comunicación		
Se tiene el intranet pero no llegan todas las comunicaciones		
Se debe mejorar en ese campo creando un espacio mejorado para la comunicación institucional.		

Las decisiones del Director se conocen a tiempo		
Pregunta No. 6		
¿Las acciones de gestión apoyan en forma oportuna y eficiente las actividades pedagógicas y el bienestar institucional?		
La gestión no es productiva por falta de recursos financieros		
Se hacen esfuerzos por hacer actividades pedagógicas y de bienestar universitario.		
Existe un compromiso claro y efectivo desde la dirección para con todo lo relacionado con el trabajo pedagógico y de bienestar		
Se favorecen la gestión del docente en el aula		
Pregunta No.7.		
¿Las formas de organización y las dinámicas en las estrategias de gestión son evaluadas de manera continua por los directivos para mejorarlas y fortalecerlas?		
Se está implementado el mejoramiento continuo		
Las dinámicas se evalúan pero no se socializan los resultados		
Se requiere mucha más autoevaluación y evaluación de procesos		
Se debe continuar fortaleciendo este proceso		
Si, se identifican los errores y las necesidades, ¿considera usted que se deben evaluar?		
Pregunta No. 8.		
¿Se realizan eventos de integración para fortalecer la convivencia solidaridad y fraternidad?		
Se necesita más interacción grupal		
Se debe trabajar en mayor armonía.		
Efectivamente es necesario mejorar el clima laboral		
Es importante que el clima laboral se fortalezca con actividades benéficas para la institución y los alumnos.		
Hay confianza y se apoya al docente.		
El clima de trabajo es sano y saludable.		
Se debe fortalecer actividades y comunicación en general.		
Considera que la gestión es vital en la convivencia		

ANEXO 03



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

INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN JUAN BAUTISTA”

Taller No.1

Objetivo del taller: Juego ¿Te gusta tu vecino?

-Identificar algunas habilidades para liderazgo y gestión en el equipo directivo de la institución educativa con el propósito de incrementar las capacidades individuales y colectivas de los participantes para innovar, participar y generar valor al interior de la organización, aportando al desarrollo y aumento en la productividad y calidad de vida en toda la organización

Dirigido a: Director y docentes de la Institución Educativa “San Juan Bautista” del caserío Huabal, del distrito San Felipe, Provincia de Jaén, región Cajamarca.

Tiempo disponible para el taller: 90 minutos

Actividad Inicial: juego ¿Te gusta tu vecino?

Objetivo: Realizar una ronda de entrada para motivar al grupo y de paso recordar el nombre de cada persona

Materiales: sillas, integrantes.

Desarrollo:

Se forma una ronda y quien comienza (generalmente, el coordinador) pregunta a alguien “¿te gusta tu vecino?”. La persona responde con SI, NO o MAS O MENOS. Si la respuesta es SI, todos se quedan en el mismo lugar;

si la respuesta es NO, todos cambian de lugar, y si responde MAS O MENOS sólo se cambia esa persona con cualquier otra.

Tema específico: Líder y liderazgo.

Dinámica central: La tempestad.

Objetivo de la dinámica.

Proporcionar al grupo momentos de esparcimiento, y especialmente de sensibilización y reflexión sobre la importancia de reconocer en la otra persona habilidades para el liderazgo, cualidades como compañero de viaje, no sólo en el ámbito laboral, sino personal.

Tiempo requerido para la dinámica: 40 Minutos, distribuidos de la siguiente manera: 10 minutos para describir el ejercicio, 10 minutos para elaborar la acción que se pretende y 20 minutos para socialización general.

Lugar: Salón amplio que facilite la institución.

Recursos: Humanos, pliegos de papel blanco, marcadores, colores.

Instrumentos:

-Cuando cada participante entra al salón, el facilitador le regala un collar y lo invita a una fiesta en el barco. Hay buena música de fondo. El grupo se desplaza libremente por el salón por algunos minutos.

-Enseguida el facilitador propone que se va a realizar una actividad imaginaria en un barco con su tripulación navegando en el mar, ubica a los participantes en la cubierta del barco en una fiesta, advierte que hay un mal tiempo y en caso que sea necesario se va a realizar un simulacro, hay botes salvavidas, pero no todas las personas pueden hacer uso de ellos.

-Se hacen grupos de 7 personas en la cubierta del barco, el viaje continúa, la fiesta está cada vez más animada de repente suena la sirena, hay alarma en cubierta, el capitán avisa que están en peligro, que pueden usar los botes salvavidas pero en ellos solo pueden ir 5 personas, los 2 restantes deben ser lanzados al mar. Solicita que se reúnan los grupos a deliberar a ver a quien lanzan al agua. En este momento cada uno de los participantes debe

exponer sus motivos por los cuales debe sobrevivir. (Ejercicio de convencimiento y liderazgo)

-Continúa el ejercicio en esta ocasión el capitán dice que sigue el peligro deben estar pendientes, al sonar de la sirena, el capitán dice que hay pocas posibilidades, hay algunos salvavidas, pero solo caben dos personas, nuevamente se reúnen y cada uno vuelve a exponer los motivos de lo que deben sobrevivir y por qué (elementos de juicio que deben sustentar y asegurar la sobrevivencia.)

-Cada participante defiende su posición, enseguida, cada participante vota en secreto eliminando a alguien.

Aquí se analiza el liderazgo, el poder de convencimiento, capacidad para comunicar, para tomar decisiones.

-No es necesario entrar a discutir el contenido de las conclusiones lo central de esta técnica es reflexionar sobre:

- En qué se fundamentaron para llegar a determinadas conclusiones.

- Como se organizaron para tomar decisiones

Socialización

a.- ¿Qué dificultades encontraron?

b.- ¿Qué aprendizajes nos deja la actividad anterior?

c.- ¿Cómo le pareció esta actividad?

d.- ¿Frente a una situación de riesgo cuál debe ser la actitud de un líder? Además, se aprendió que hay que tomar decisiones a tiempo, eso lo hace un líder.

Luego el facilitador expresa: ¿Este grupo es líder, aceptan los retos? Hay muchos tipos de líderes. Proactivo: es el que sabe escuchar, espera que los demás opinen, piensa en el futuro, toma decisiones, asume los retos, piensa en que cada reto es una oportunidad. Aquí hay muchos de ellos.

Calculador. Se mete en el cuento, pero siempre está atando cabos, están metidos en el cuento, son valiosos, pero siempre está buscando los beneficios a veces en forma individual, es muy probable que aquí haya muchos de ellos. Transformador, que comparte las decisiones y responsabilidades, que piensa en los demás, que escucha, que tiene carisma y visión de futuro.

Hay otro grupo de líderes que anteponen las dificultades frente a todas las actividades que se realizan, no aportan nada, critican mucho y no solucionan nada, afortunadamente aquí no hay de ellos.

Finalmente, y después de la reflexión se desarrolla este cuestionario en grupo:

- 1- ¿El líder nace o se hace?
- 2- ¿Cualquiera puede ser líder?
- 3- ¿Hay personas que son líderes natos?
- 4- ¿Existe alguna tendencia que pueda llamarse “un nuevo líder”?
- 5- ¿Cuál es la peor falla que tiene un líder?
- 6- ¿Creen que para un líder es importante ejercer algún tipo de poder?
- 7- ¿Qué tipo de poder debe ejercer un líder?
- 8- ¿Cuándo se piensa en un líder, se piensa en algún género?
- 9- ¿Qué edad cree que debe tener un líder?
- 10- ¿Un líder debe ser específicamente un directivo, o cualquiera puede ser Líder en una institución?
- 11- ¿Qué roles debe asumir un líder?
- 12- ¿Qué acciones debe desarrollar un líder en momentos de crisis?
- 13- ¿Si se ha escrito tanto sobre liderazgo, por qué hay tan pocos líderes en educación?

14- ¿A juicio del grupo, que habilidades debe poseer un líder para que la gestión que desarrolla sea visionaria y efectiva?

Socialización del Video. “Reconocer a un verdadero líder

Aprendizaje: Un representante de cada grupo expresa las conclusiones que han salido del taller, el facilitador sirve de moderador en caso que se presente polémica y procura que los mismos participantes lleguen acuerdos que se puedan vivenciar posteriormente en la institución y que se constituyan en elementos para el diseño y la implementación de un nuevo taller como proceso de retroalimentación.