



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE LIDERAZGO COLECTIVO PARA MEJORAR LA GESTION EN
EL AREA INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA "CAPITAN FAP
JOSE ABELARDO QUIÑONES GONZALES" DE MANCOS, REGION ANCASH,
AÑO 2017-2018.**

TESIS

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

AUTOR:

CORAL VALENCIA, JOSE

ASESOR:

FERNANDEZ VASQUEZ, EVERT

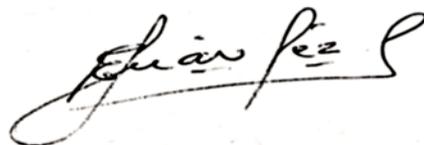
LAMBAYEQUE- PERÚ

2018

**PROGRAMA DE LIDERAZGO COLECTIVO PARA MEJORAR LA GESTION
EN EL AREA INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA
“CAPITAN FAP JOSE ABELARDO QUIÑONES GONZALES” DE MANCOS,
REGION ANCASH, AÑO 2017-2018.**



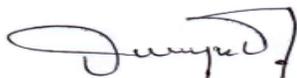
**CORAL VALENCIA JOSE
AUTOR**



**M.Sc. FERNANDEZ VASQUEZ, EVERT
ASESOR**

**Presentada a la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Histórico
Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Para Optar el
Grado de: MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA.**

APROBADO POR:



**M.Sc. REYES APONTE, CARLOS SALVADOR
PRESIDENTE**



**M.Sc. PEREZ CABREJOS, LUIS
SECRETARIO**



**M.Sc. ALFARO BARRANTES, MIGUEL
VOCAL**

LAMBAYEQUE- PERÚ

2018

DEDICATORIA

**CON MUCHO CARIÑO PARA MI FAMILIA, POR SER MOTOR DE MI
ESFUERZO Y DEDICACION.**

AGRADECIMIENTO

A MI INSTITUCION, MISM COLEGAS Y DIRECTIVOS POR LAS FACILIDADES DADAS PARA DESARROLLLLAR ESTA INVESTIGACION.

INDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
INDICE	5
RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	13
1.1. UBICACIÓN	13
1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	14
1.3. CARACTERISTICAS ACTUALES DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	26
1.4. METODOLOGÍA	32
CAPÍTULO II : MARCO TEORICO.....	34
2.1. ANTECEDENTES	34
2.2. TEORIAS DE LIDERAZGO.....	37
2.2.1. Teoria de liderazgo transformacional.....	41
2.2.2. Teoria de los dos factores	49
2.3. GESTION EDUCATIVA.....	56
2.3.1. Gestion institucional.....	58
CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	60
3.1. DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA	65
3.1.1. Datos informativos	65
3.1.2. Presentacion	65
3.1.3. Fundamentacion	66
3.1.4. Objetivos.....	68
3.1.5. Estructura del programa.....	70
3.1.5.1. Matriz de estructura del programa.....	70
3.1.5.2. Matriz de capacidades e indicadores de logro.....	71
3.2.5.5. Matriz de contenidos, estrategias didacticas, recursos y horas lectivas.....	73
3.2.6. Estrategias de capacitacion y metodologia.....	75
3.2.6.2. Estrategia metodologica	75
3.1.6. Evaluacion de aprendizaje	76
CONCLUSIONES.....	77

RECOMENDACIONES.....	78
ANEXOS.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	88

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: Percepción de la gestión de la gestión institucional según docentes	60
TABLA N° 2: Percepción de la gestión institucional de los docentes por dimensiones.....	61
TABLA N° 3: Percepción de la cultura organizacional según docente.....	62
TABLA N° 4: Percepción de la cultura organizacional por los docentes según dimensiones	62

RESUMEN

Se realizó el presente trabajo de investigación debido a las deficiencias existentes en el área de gestión institucional, las que se manifiestan con una fuerte herencia del comportamiento organizacional tradicional y vertical muy arraigada en gran parte en las instituciones educativas en todo el país. El objetivo del estudio fue diseñar y proponer un programa de liderazgo colectivo basado en la teoría del liderazgo transformacional y la teoría de los dos factores de Frederick Irving Herzberg para mejorar la gestión en el área institucional de la institución educativa “Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzales” de Mancos, región Áncash, año 2017-2018. El tipo de investigación es descriptiva propositiva y para diagnosticar la variable de gestión institucional se aplicó un test tipo Likert a una muestra de 13 docentes y una entrevista a un directivo. Se logró determinar una gestión institucional deficiente, un clima institucional deteriorada y muy desventajosa y una cultura organizacional débil. Para resolver este problema se está proponiendo un programa de capacitación en liderazgo sustentado en la teoría del liderazgo transformacional y la teoría de los dos factores de Frederick Irving Herzberg, con el cual se pretende mejorar significativamente la gestión institucional y por ende el logro de los objetivos y metas organizacionales. Se espera con la presente investigación contribuir al conocimiento científico de la gestión educativa que permita mejorar la calidad del servicio que brinda la institución.

Palabras Clave: liderazgo transformacional, gestión institucional.

ABSTRACT

The present research work was carried out with the objective of Designing and proposing a collective leadership program based on the theory of transformational leadership and the theory of the two factors of Frederick Irving Herzberg to improve management in the institutional area of the educational institution " Captain FAP José Abelardo Quiñones Gonzales "from Mancos, Áncash region, year 2017-2018. The type of research is purposive descriptive and to diagnose the variable institutional management a Likert test was applied to measure only the institutional climate dimensions to a sample of the population made up of 30 teachers and 2 managers. It was possible to determine in the diagnosis a deteriorated institutional climate and very disadvantageous for the development of the teaching performance. To solve this problem, a leadership training program based on the theory of transformational leadership and the theory of the two factors of Frederick Irving Herzberg is being proposed, with which it is intended to significantly improve the institutional management and therefore the achievement of the objectives and organizational goals. It is expected with this research to contribute to the scientific knowledge of educational management that allows improving the quality of the service provided by the institution. .

Keywords: transformational leadership, institutional management.

INTRODUCCIÓN

Uno de los principales retos de la gestión educativa en nuestro país es asegurar una educación de calidad, eficiente y eficaz, capaz de garantizar una buena atención a nuestros usuarios y centrada en el logro de resultados de aprendizaje.

Sin embargo, en su gran mayoría las instituciones educativas del país y de la región Áncash presentan grandes deficiencias en la gestión en sus cuatro dimensiones o áreas como en la gestión institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria.

Esta situación no es ajena a la institución educativa “Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzales” de Mancos, región Ancash, en donde se observa una deficiente gestión institucional, que se manifiesta a través de las situaciones conflictivas en el ámbito del clima institucional, una débil cultura organizacional, problemas en el planeamiento estratégico y operativo, así como una estructura orgánica funcional que no se ajusta al contexto y las necesidades de la organización, que repercute directamente en el logro de los objetivos y metas organizacionales.

La situación descrita anteriormente me llevó a formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué características debe tener la propuesta del programa de liderazgo colectivo basado en la teoría del liderazgo transformacional y la teoría de los dos factores de Frederick Irving Herzberg para mejorar la gestión en el área

institucional de la institución educativa “Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzales” de Mancos, región Ancash, ¿año 2 017 – 2018?

Se planteó como objetivo general proponer un programa de liderazgo colectivo basado en la teoría de los dos factores de Frederick Irving Herzberg para mejorar la gestión en el área institucional de la institución educativa “Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzales” de Mancos, región Ancash, año 2 017 – 2018

Los objetivos específicos de la investigación están orientados en:

- a) Identificar las principales características que presenta la gestión institucional en la institución educativa inicial
- b) Construir un modelo teórico que permita fortalecer el liderazgo de los directivos y docentes de la Institución educativa
- c) Proponer un programa de capacitación en liderazgo para lograr mayor compromiso por parte de los directivos y docentes de la Institución educativa.

El **Objeto de estudio** es el Proceso de gestión institucional y el **campo de acción** el Proceso de diseño del programa de liderazgo colectivo.

La **hipótesis** de estudio a contrastar con la realidad empírica fue la siguiente: Si se diseña y propone un programa de liderazgo colectivo basado en la teoría del liderazgo transformacional y la teoría de los dos factores de Frederick Irving

Herzberg entonces se logrará mejorar la gestión en el área institucional de la institución educativa “Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzales” de mancos, región Áncash, año 2017-2018.

El **objetivo general**, Diseñar y proponer un programa de liderazgo colectivo basado en la teoría del liderazgo transformacional y la teoría de los dos factores de Frederick Irving Herzberg para mejorar la gestión en el área institucional de la institución educativa “Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzales” de mancos, región Áncash, año 2017-2018.

Los **objetivos específicos**, Identificar las principales características que presenta la gestión institucional en la institución educativa inicial; Construir un modelo teórico que permita fortalecer el liderazgo de los directivos y docentes de la Institución educativa. Y Proponer un programa de capacitación en liderazgo para lograr mayor compromiso por parte de los directivos y docentes de la Institución educativa.

La tesis está estructurada en tres capítulos de la siguiente manera:

El capítulo I contiene el análisis del objeto de estudio, en este capítulo se recoge la información general acerca de la evolución histórica tendencial del objeto de estudio, las características actuales del objeto de estudio y la metodología empleada durante el proceso de investigación.

El capítulo II se desarrolla el fundamento teórico del liderazgo transformacional y

la y Teoría de teoría de los dos factores de Frederick Irving Herzberg que constituye la base de la propuesta teórica de la investigación.

El capítulo III. En este capítulo se presenta el análisis de los resultados de la investigación, la descripción del proceso y el modelo teórico de la propuesta.

Como parte final del informe de la investigación, aparecen las conclusiones generales obtenidas a partir de la implementación, análisis y evaluación de la propuesta. De igual manera, se plantean algunas sugerencias de índole metodológica. Así mismo, se anexan los instrumentos aplicados.

CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

En este primer capítulo se propone una descripción de Mancos, región Ancash, en sus aspectos históricos, climatológicos, socioeconómicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo Ancash](http://www.TurismoAncash.com) y el INEI. También se describe el problema de investigación. En otra parte del capítulo se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

1.1. UBICACIÓN

El presente trabajo de investigación se enmarca en el contexto de la Institución Educativa “CAP. FAP. “José Abelardo Quiñonez Gonzales” Se encuentra ubicado en la calle Amargura s/n, a la margen izquierda de la carretera Huaraz – Caraz, a una distancia de 200 metros de la plaza principal del distrito de Mancos y a un promedio de 8 Km. de la sede de la UGEL –Yungay.

Esta institución Educativa solamente presta servicios en el nivel de Educación Primaria, tanto a varones y mujeres de 6 a 11 años aproximadamente. Fue creada como escuela N° 86628, mediante Resolución Ministerial N° 1116, del 31 de marzo de 1970, y en el año de 1994, adopta el nombre de “Capitán FAP José Abelardo Quiñónez Gonzáles”, nombre que hasta la actualidad mantiene.

El personal de la Institución Educativa “CAP. FAP. “JOSE ABERLARDO QUIÑÓNEZ GONZALES” está constituida por un Director titular, 13 profesores de

aula, un auxiliar de biblioteca, 2 personales de servicio y un profesor de computación. Todos ellos titulares a excepción del último de los indicados.

Esta localidad está constituida por un área pequeña, denominada zona urbana, que no excede el kilómetro cuadrado, siendo el restante, y de mayor amplitud, la denominada zona rural. De estos espacios geográficos provienen sus estudiantes y sus docentes en mayoría, siendo algunos de otros distritos de la provincia.

Esta Institución Educativa, presta servicios educativos a un total de 289 estudiantes, entre varones y mujeres, provenientes tanto de las áreas urbana y rural, siendo en mayor porcentaje del área rural. Se observa como una de sus características el alto porcentaje de estudiantes promovidos, que son del alrededor del 95.5 por ciento, del mismo modo los porcentajes de desaprobados y retirados son bajos, de 2.07 y 2.42 respectivamente, considerando el promedio de los grados y secciones.

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Carriego C. (2007) manifiesta quienes vivimos en el entorno de una escuela pública, podemos reconocer que se trata de una realidad compleja. Cada estudiante, familia, docente y personal administrativo tiene sus propios criterios, mundos, visiones y perspectivas diferentes. Sin embargo, el director debe lidiar e interactuar cotidianamente con este conjunto de diferencias buscando afrontar una serie de exigencias al orientar la gestión escolar.

A ello se le agrega asumir la tarea de garantizar las condiciones básicas para el aprendizaje

Definitivamente, gestionar una escuela es una labor profundamente compleja, y como parte de esa complejidad, la perspectiva intercultural y de equidad educativa reconoce hoy, correctamente, que esta tarea de gestión se realiza en una realidad marcada por la diversidad. (p. 7)

Frente a las prácticas de gestión institucional autoritaria, individualista y formalista, las nuevas tendencias de la gestión institucional son los tipos de gestión participativa, democrática y flexible.

De acuerdo a las nuevas normas, conceptualizaciones de la ciencia, la tecnología y la administración social y política de la sociedad, la gestión de cualquier Institución requiere de la participación de todos los actores, es decir, del director, los docentes, los trabajadores administrativos, estudiantes y padres de familia.

Cada uno de estos actores, ya no son los entes pasivos que cumplen ordenes, sino son los propios constructores del destino o futuro de la Institución en forma compartida y colectiva, no solamente en el nivel de la formulación de los lineamientos políticos de la institución, sino principalmente en los niveles de compromiso en su proceso de ejecución o construcción del cambio institucional.

La participación, ya no es solamente, para aportar con ideas u opiniones, sino para desarrollar el proceso de cambio o la transformación institucional, que responda con habilidad y prontitud a las nuevas demandas de la presente y futura sociedad.

Serafin, M (2003) considera que se pretende conseguir que los docentes sean protagonistas de su propia práctica profesional y responsables de las decisiones que se toman en la escuela, bien tengan estas que ver con la metodología didáctica, la administración de los recursos materiales o económicos o el gobierno general de la institución.

Los docentes son pieza clave en el desarrollo de las actividades de la gestión institucional y académica, el líder docente y colaborador es quien empuja la institución al cumplimiento de los objetivos planeados.

En la gestión, la participación es total, aunque en grados y funciones diferentes. Se constata que en la mayoría de las organizaciones que funcionan satisfactoriamente, existe en la actualidad una diferenciación muy baja entre los órganos que tradicionalmente se denominaban de línea (en ellos reside la autoridad formal) y de staff (unidades de carácter técnico o de apoyo).

Lo que en otras épocas se admitía como parcelas de actuación exclusiva de determinadas personas o grupos (planificar, implementar, evaluar, etc.) pierde sentido en organizaciones que deben utilizar la flexibilidad de su estructura como estrategia para dar respuesta a una realidad social muy dinámica, de la que reciben múltiples requerimientos

Estos procesos abren aún más la posibilidad de trabajo colaborativo en el que la distinción y diferenciación jerárquica son accesorias. (Serafín, M. 2003)

La gestión educativa es democrática, porque en nuestra vivencia de una sociedad de ciudadanos con derechos amparados en la Constitución y las diferentes leyes del estado, todos, incluido los menores de edad, y con mayor derecho si se trata de instituciones de formación integral del ciudadano, tienen derechos improrrogables de participar con igualdad, y sin ningún tipo de restricciones ni discriminación, de ser sujetos directos de la construcción del futuro de la institución educativa y la sociedad.

Una gestión educativa es flexible, porque el desarrollo social cambiante del momento, ya no permite una administración rígida, mecánica y uniformizante, de modelos iguales para todas las instituciones educativas.

La naturaleza de cada Institución educativa, es totalmente singular, por la propia diversidad social, económica, cultural y hasta natural – geográfica, los mismos que requieren de un tratamiento, de forma singular, la gestión de una determinada Institución Educativa es diferente a la otra, a pesar de encontrarse físicamente cercana; social y culturalmente parecida, pero con problemas totalmente diferentes.

Debido a la flexible, tanto para aplicar normas, estructurar políticas de desarrollo y la implementación de las relaciones humanas, acordes con cada una de estas instituciones. Para implementar este tipo de gestiones pertinentes para cada una de las Instituciones, es de una necesidad urgente desarrollar capacidades de

creatividad, de innovación, de relaciones afectivas personales y sociales. De construir y compartir objetivos y metas colectivas, orientadas a responder a las necesidades de los usuarios del servicio educativo.

La rutina de la administración y gestión educativa centrada en la práctica tradicional, a nuestro modo de ver y enfocar, por la carencia e un liderazgo, tanto de quienes dirigen y son dirigidos en la institución educativa.

La administración educativa está centrada en el mantenimiento organizacional de las instituciones, tal como está, sin pensarlo no proyectarlo hacia el futuro. A pesar que se comprende, aunque, inconscientemente, de los grandes cambios sociales, culturales y económicas que suceden en la historia de las sociedades de nuestra época.

La gestión institucional y pedagógica de las Instituciones Educativas en el Perú, en el marco de la nueva Ley de Educación, Ley N° 28044 y los nuevos enfoques de gestión estratégica, se encuentra en un esfuerzo permanente y sostenido por cambiar o modificar el tipo y la práctica de gestión que existe, pero aún se manifiesta con una fuerte herencia del comportamiento organizacional y de concepción de administración, muy arraigada en todo el país, como una administración jurídica, formal y burocrática.

Por lo visto, en nuestras instituciones educativas en general y particularmente en la I.E.P “Cap. FAP José Abelardo Quiñones Gonzales” de Mancos, el liderazgo del

director para emprender un proceso de cambio institucional con mirada al futuro, es decir, estratégicamente, son escasa y muy débiles.

Por otra parte, no es una obligación conceptual que se despliegue o desarrolle un solo liderazgo en una institución. Porque con ello esta supeditado a la existencia de una sola persona y siempre las habilidades de creatividad de una sola persona, son limitadas a la participación y desarrollo colectivo de liderazgo.

La naturaleza humana, no define con claridad ni debe definir, que el liderazgo solo le corresponde algunas personas, iluminadas o dotadas de cualidades especiales innatas.

Con el apoyo de las diferentes ciencias que estudian y explican las características y las propiedades humanas, se entienden que todas las personas pueden desarrollar cualidades de liderazgo, sin ningún tipo de limitaciones ni restricciones.

Es por tanto que este trabajo de investigación se plantea, desarrollar mecanismos o estrategias de liderazgo colectivo, donde dotadas las personas involucradas en una institución educativa: director, docentes, alumnos y padres de familia, se propongan desarrollar un liderazgo colectivo, parecido al liderazgo de los gansos, que, en determinados momentos, según las circunstancias, por cierto, asuman su liderazgo, cada uno de los miembros del colectivo institucional.

La superación de este proceso de entrapamiento de la dirección administrativa de la institución educativa, está precisamente, en la generación de nuevas actitudes y habilidades de concepción y práctica de la dirección estratégica de una institución lo cual no solamente modificar las formas de dirección institucional, sino que también modifica, los estilos de aprendizaje y comportamiento vivencial de los escolares, de los docentes, de los padres de familia, y , por lo tanto, propicia la formación de otro tipo de ciudadanos, y por ende de una nueva sociedad, participativa, responsable y con liderazgo colectivo compartido por cada uno de los ciudadanos de la nueva sociedad.

La gestión institucional y pedagógica de las instituciones educativas en el peru en el marco de la nueva ley de educación, ley N° 28044 y los nuevos enfoques de gestión estratégica, se encuentran en un esfuerzo permanente y sostenido por cambiar o modificar el tipo y la práctica de gestión que existe, pero aun se manifiesta con una fuerte herencia del comportamiento organizacional y de concepción de administración, muy arraigada en todo el país, como una administración jurídica, formal y burocrática.

Una administración jurídica porque, por encima de todo lo que orienta la práctica administrativa de las Instituciones Educativas, se desarrolla principalmente a través de las normas que emanan de la superioridad, es decir, del Ministerio de Educación, de la Dirección Regional de Educación o las Unidades de Gestión Educativa Locales, de conformidad con el proceso de descentralización que se viene implementando; para este tipo de administración es más importante ceñirse

a las normas que responder de una forma directa a las necesidades y demandas educativas de los estudiantes y la sociedad.

Una administración formal, porque tiene más razón la normatividad establecida que la solución de las necesidades y demandas de los estudiantes o de los miembros actores de una determinada Institución Educativa. Es así, las Instituciones Educativas, en lugar de tomar decisión en función de sus propias necesidades, esperan aún todavía, que la instancia superior administrativa norme o emita las correspondientes directivas.

Esta referida a una administración burocrática, porque tiene que cumplir, necesariamente los requisitos y plazos establecidos por las normas pertinentes para otorgar un servicio o resolver un asunto administrativo. Aun pudiendo atenderse el servicio o resolverse el problema en el tiempo inmediato y oportunamente y con mejores resultados.

A pesar de que el sistema educativo en el país está empeñada a una suerte de cambiar los conceptos y prácticas de administración educativa, por intermedio de los diversos programas de capacitación, como el PLANCGED y otros. Pero, en este proceso se hace un tanto difícil optar por una nueva practica de administración y gestión de los servicios educativos que se presta en el país, razón principal, a nuestro juicio, por los modelos sociales y administrativos existentes y la experiencia rutinaria con que se desarrolla la práctica educativa cotidiana.

A pesar de que las normas pertinentes del sector, desde la R.M. N° 016-96-ED, la Ley General de Educación N° 28044 y el D.S. N° 09-2005-ED, Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, cuyo contenido está sustentada en el Capítulo V de la Ley. Que en su Artículo 2, establece como características de la gestión, las siguientes:

- a). “Es descentralizada, porque se realiza en cada instancia de gestión”.

- b). “Es simplificada y flexible, porque favorece la fluidez de los procesos y procedimientos de trabajo y permite que el sistema educativo se adapte a la diversidad de necesidades de aprendizaje y socialización de todos los estudiantes...”

- c). Es participativa y creativa, porque la sociedad interviene de forma organizada, democrática e innovadora”

- d). Está centrada en los procesos de aprendizaje y socialización de los estudiantes.

- e). Es formativa, porque contribuye al desarrollo de los integrantes de la comunidad educativa.

- f). Es unitaria, sistémica y eficaz.

g). Es integral, porque comprende las dimensiones pedagógica, institucional y administrativa de la gestión educativa.

Sin embargo, en todos los sectores de la administración pública, incluido el sector educación, se viene trabajando bajo una concepción y practica aun vertical y autoritaria, donde el más importante no es el cliente o usuario del servicio, sino la norma, la ley o la directiva que emana de las instancias superiores.

No obstante, que a nivel normativo, conceptual y académico se difunden nuevas formas de administración, que actualmente deviene en Gestión Educativa, teniendo como elementos centrales la autonomía y la libertad de acción en cada institución educativa, para responder con prontitud y eficacia las necesidades y demandas de los escolares, en función a su contexto local, teniendo en cuenta, las características sociales, económicas y culturales de cada una de las comunidades donde se desarrolla el proceso educativo.

Sin embargo, pesa mucho el paradigma de la administración educativa anclada en las órdenes superiores, donde se trabaja la organización y el funcionamiento del proceso educativo, primordialmente, en base a las normas, sin priorizar la problemática o la necesidad urgente de mejorar los procesos de aprendizaje, aun estando comprendido en las normas que procuran el cambio de la administración y la gestión educativas.

En la administración de la educación, los directores, de las actualmente denominadas Instituciones Educativas, vienen trabajando con un peso mayor en la tradición, sin asumir con responsabilidad la autonomía Institucional considerada en la Nueva Ley de la educación, Ley N° 28044, donde según esta norma, la primera y la más importante instancia del sistema educativo, es la Institución Educativa.

Complementada esta concepción, con el proceso de descentralización del estado, para asumir la autonomía institucional, para resolver y responder a la problemática real de cada localidad. Por lo que se requiere establecer una nueva concepción y una nueva practica en la dirección de las Instituciones Educativas para gestionar el proceso de cambio en el propio proceso de cambio social y educativo del momento.

Esta práctica de permanecer en los modelos administrativos y de gestión educativa tradicionales, tal vez, se expliquen por la carencia de una adecuada información del magisterio de las nuevas tendencias sociales, económicas, culturales, etc.

Dentro de esta idea nos encontramos que nivel macro exista una reestructuración de la organización de los estados y de los sistemas de educación, cambiando roles funcionales entre los protagonistas de la educación.

Es así, que los profesores y los directores ya no son los meramente ejecutores de los planes pensados y diseñados por un grupo de expertos centralizados, sin duda

en las sedes de los ministerios o en las instancias superiores. Actualmente una de las funciones de los docentes y directores es la de ser los planificadores estratégicos del desarrollo institucional de sus respectivas instancias de trabajo.

Entonces en el proceso de la planificación estratégica, los docentes y directores, incluidos los estudiantes, padres de familia y las autoridades participan activamente, opinando y tomando decisiones, cada uno de ellos según sus puntos de vistas personales e individuales, para luego concertarlos en propuestas colectivas.

Por lo tanto los docentes y directores, ya no son los meros ejecutores de planes pensados y diseñados por unos expertos, que ni siquiera, tienen la idea de quienes son; sino , en la actualidad se tiene el desafío de pensar, diseñar y planificar sus alternativas más adecuadas para resolver las demandas educativas que les plantea el contexto educativo de su medio, sin desligarse por cierto de las tendencias regionales, nacionales y mundial.

El otro de los enfoques que se tienen es de la territorialidad en espacios más pequeños; por la diversidad de nuestra patria, y desarrollando el proceso de descentralización del estado, los actores sociales en su conjunto tenemos que asumir colectiva y participativamente la formulación de nuestras alternativas, con un fuerte impulso de creatividad.

1.3. CARACTERISTICAS ACTUALES DEL OBJETO DE ESTUDIO

La administración o Gestión Educativa en la Institución Educativa “Capitán FAP José Abelardo Quiñónez González” (“CFJAQG”) de Mancos, como cualquier Institución Educativa del país, tiene sus concepciones y prácticas tradicionales de administración educativa centrada en los conceptos de nivel jurídico, formal y burocrática.

La Institución Educativa “Cap. FAP JAQG” tiene su Director Titular, nombrada mediante concurso a partir de 1 998, ratificada en el proceso de concurso de Directores en el año de 2 006. cuyo Director tiene una formación pedagógica con tendencia del enfoque conductista, asumiendo las funciones de director sin preparación académica en temas de administración ni gestión, asumiendo esta delicada labor de conducir la I. E. en base a los conocimientos prácticos, ganado o aprendido en la propia experiencia y ésta a la luz de la práctica tradicional.

Por lo que el tipo o estilo de administración está enmarcada en una concepción y una organización de tipo vertical, jerárquica y centrada en una sola persona, que es el director. En este marco organizacional no se observa un liderazgo profesional y pedagógica del director, con visión de futuro, a más que una autoridad funcional, por el cargo que ocupa, reconocida por un documento formal,

una resolución de nombramiento, quien está centrada en administrar la Institución Educativa en función a las leyes, normas y directivas emanadas de las instancias superiores del sector.

La mayoría de los docentes que promedian aproximadamente 20 años de servicio, quienes han tenido también una formación pedagógica conductista, tienen una práctica de relación institucional jerárquica, de cómoda aceptación de las ordenes en algunos casos de buena fe y en otras hasta contra sus propias voluntades, pero al final, laboran en función a las órdenes del director, cuyos criterios provienen de instancias superiores.

En este sentido, la presente administración está centrada en la responsabilidad de una sola persona, que es el director, un líder formal de la Institución. Por lo que esta administración, denota una adecuada utilización de los recursos: humanos, económicos, financieros y materiales, para un adecuado mantenimiento institucional y de la enseñanza de contenidos a los estudiantes.

En este tipo de administración o gestión educativa, los alumnos que son la base y el sustento del servicio educativo, son pasivos receptores de conocimientos que diariamente se imparte en cada una de las aulas. Los estudiantes no tienen participación activa en las decisiones que se toman a nivel de aula, peor a nivel de la Institución Educativa.

Los estudiantes están organizados mediante el Municipio Escolar, quienes son elegidos democráticamente, mediante voto universal y secreta. Pero son muy poco considerados en las acciones de toma de decisiones que atañen a la vida institucional, por más que las decisiones estén relacionadas con las necesidades de los escolares.

En cierto término, esta organización, es una instancia de decoro que está ubicada en el organigrama de la Institución, pero con poca participación al momento de tomar decisiones institucionales.

La Institución Educativa “Cap. FAP JAQG”, tiene también la organización de los padres de familia, como un órgano de participación, apoyo y vigilancia. En la mayoría de los casos, esta entidad de los padres de familia, es requerida para acordar cuotas económicas para financiar las diferentes necesidades de la Institución. Pero pocas veces o nunca para tomar decisiones acerca de las necesidades de aprendizajes de los escolares y la vida institucional en sus aspectos pedagógicos.

La administración de esta Institución educativa está centrada en una sola persona, que es el director, la toma de decisiones es responsabilidad y facultad exclusiva del director, y nada más del director. Los otros actores del proceso educativo de esta Institución, rara o escasamente participan de las decisiones institucionales.

La Institución educativa “Cap. FAP JAQG” cuenta con sus correspondientes documentos de gestión, tales como: PEI, PCEI, Reglamento Interno, Manual de Organización y Funciones, Plan Anual de Trabajo, etc. Pero en gran medida expresan una simple formalidad del funcionamiento institucional, el PEI no es más que un documento referencial por una necesidad formal, a pesar de la participación de los diferentes actores educativos en su formulación, los docentes no la asumen plenamente en su desarrollo, asimismo el PEI no es considerado en la formulación de los otros documentos de gestión, como en las unidades de aprendizaje y otros.

El Reglamento Interno como el Manual de Organización y Funciones, son documentos que acentúan la concepción de administración vertical centrada en la autoridad formal, donde están consideradas las facultades sancionativas del director y los deberes de cumplimiento de los docentes, estudiantes y padres de familia, sin responsabilidad ni compromiso en las decisiones de la Institución, en su proceso de cambio y transformación.

El PCIE es un documento que copia el Diseño Curricular Nacional y débilmente trata de relacionar con el contexto social y cultural de los estudiantes.

Carece de una definición de los conceptos de educación, de aprendizaje, evaluación, etc. De manejo real para la institución, sino trata también de copiar conceptos definidos de los tratados de pedagogía por otros autores.

Se observa, también, poca coherencia entre el plan de mediano plazo, como es el PEI, con los otros documentos, como el plan anual, las unidades didácticas, etc. En cuanto a sus objetivos, estrategias y estilos de conducción.

La Institución Educativa señala como principios y fines institucionales la de propiciar una educación ética para rescatar valores y construir una sociedad solidaria y justa. También orientar la educación al desarrollo humano integral en lo que respecta a las aptitudes, destrezas, habilidades y conocimientos, sin dejar de señalar una educación inclusiva, sin distinciones y buscando por cierta la excelencia educativa.

Por la propia naturaleza geográfica, social y económica de diversidad de nuestro medio, es también, imprescindible desarrollar la educación intercultural, en ese mismo contexto promover el desarrollo de los aprendizajes significativos, relacionados directamente con las propias necesidades de los estudiantes.

La Institución Educativa “Cap. FAP. “JOSE ABERLARDO QUIÑÓNEZ GONZALES”, prescribe como visión: de “ser una Institución líder, competitiva, formando alumnos críticos y con valores, preparados en la ciencia y tecnología, que asuman desafíos para elevar su calidad de vida”, evidentemente la aspiración es positiva que tiende a satisfacer las necesidades de aprendizaje y de formación de los estudiantes.

Sin embargo, todo esto se pone en tela de juicio, de poner en práctica el modelo de organización y funcionamiento organizacional para construir una nueva visión.

Del mismo modo define como Misión: “somos una institución pública que brindamos un servicio educativo de calidad para formar integralmente al alumno a través del desarrollo de sus capacidades”

Asimismo, prioriza la disciplina como uno de los valores fundamentales a desarrollar en la Institución Educativa, por cierto, a parte de otras como la identidad, la justicia, la laboriosidad, la honradez, la puntualidad, etc.

En este marco de organización vertical y aún autoritaria, por su propia concepción se prioriza la disciplina, con la finalidad de los estudiantes, futuros ciudadanos, acepten la información recepcionada en las aulas como algo predeterminado por la Institución y los docentes, sin tener espacios de participación ni libertad, para crear otras formas de aprendizaje, otras formas de convivencia escolar social, que no sea la fijada por la institución coherente con su modelo de organización.

Existe un alto deseo de superar o mejorar los procesos de aprendizaje, pero falta diseñar las estrategias para definir cómo hacerlo, sin duda van a tener que cambiar, seguramente los estilos de vida y los estilos de enseñar de los propios docentes; y por ende el estilo de dirección y conducción Institucional del Director.

Por tanto, la pregunta de investigación del presente estudio fue:

¿Qué características debe tener la propuesta del programa de liderazgo colectivo basado en la teoría del liderazgo transformacional y la teoría de los dos factores de Frederick Irving Herzberg para mejorar la gestión en el área institucional de la institución educativa “Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzales” de Mancos, región Áncash, ¿año 2017-2018?

1.4. METODOLOGÍA

La investigación es de tipo descriptiva propositiva. En un primer momento se diagnostica la gestión institucional, luego se hace un análisis teórico de la problemática y posteriormente se propone un programa de liderazgo colectivo para mejorar la gestión institucional de la institución educativa “Cap. FAP José Abelardo Quiñonez Gonzales de Mancos – Región Ancash.

La Población está conformada por 13 profesores y un directivo. Por ser la población pequeña se trabajará con la población censal.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados fueron de dos tipos, la de elaboración y las de campo.

Como parte de las técnicas de laboratorio se realizó la revisión de bibliografía, técnicas de fichaje y análisis documentario.

Como parte de las técnicas de campo se aplicó dos escalas tipo Likert a los docentes de la Institución educativa para medir la gestión institucional y la cultura

organizacional respectivamente. La escala para medir la gestión institucional fue tomada de Rodrigo Elera Gómez y adaptada por el investigador y a escala para medir la cultura organizacional se tomó el instrumento diseñado por Carmen Teresa Martínez y adaptada por el investigador.

Los métodos y procedimiento utilizados fueron teóricos como empíricos. Dentro de los métodos destacan el método de la modelación, el método deductivo, histórico y los procedimientos que se emplearon fueron el análisis y la síntesis fundamentalmente.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

En este capítulo se ofrece una breve descripción de las características del liderazgo colectivo, los antecedentes, al igual que las diversas teorías de liderazgo que servirán para estudiar el liderazgo colectivo.

Los diferentes elementos constitutivos de un estudio científico sobre liderazgo permiten identificar espacios y escenarios relativos a las variadas ciencias humanas, y si a ello se le suma, las relaciones análogas entre los diferentes comportamientos humanos, sus organizaciones, y las diferentes perspectivas de la etología, se puede configurar enclaves necesarios para la articulación de etología y liderazgo.

2.1. ANTECEDENTES

Avanecer (2015) realizó la investigación Liderazgo y motivación, siendo destacado que la acción destinada al objetivo del presente estudio de investigación fue establecer la influencia del liderazgo de los inspectores en la motivación de los vendedores de la distribuidora Mariposa C.B.C., estando ubicada en la ciudad de Quetzaltenango. La metodología que utilizó el investigador fue de tipo cuantitativo, descriptivo. La muestra de investigación se realizó a los trabajadores de la empresa que fueron el equipo de ventas (47 supervisores y 8 vendedores), conformado por varones de edades entre 20 a 50 años. El éxito depende del progreso de las ventas de la corporación, lo que lograron con la consecución de los objetivos trazados. El instrumento que utilizaron fue el cuestionario. Los resultados del investigador fueron que, la fuente principal de una empresa

distribuidora son los ingresos económicos los cuales están encargados los vendedores y para que los ingresos sean en margen positivo, tiene que ir de la mano por un buen líder del área correspondiente, este será el que busque una comunicación adecuada entre el supervisor y el colaborador, manteniendo la confianza, el respeto dentro del ámbito laboral y mejorando su desempeño profesional.

A las conclusiones que arriba el investigador, se comprobaron que los supervisores tienen una buena influencia del liderazgo hacia su equipo de trabajo y afecta de forma positiva en la motivación laboral, expresando cada subordinado su responsabilidad que tuvieron con su organización y las aspiraciones de aumentar su desempeño continuamente para mejorar la forma de trabajo efectivo que había conservado la organización con un alto grado de excelencia.

Mendoza, García y Uribe (2014) realizaron la siguiente investigación Liderazgo y su relación con variables de resultados: un modelo estructural comparativo entre el liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. El objetivo de la presente investigación fue de establecer la influencia de los elementos de liderazgo transformacional y transaccional en variables de resultados con personal directivo de nivel medio de un comercio de entretenimiento. Para efectos de esta investigación se asumieron una metodología descriptiva correlacional, basándose en un instrumento de encuestas para la recolección de los datos a una muestra de 100 directivos, lo cual nos da un nivel de confiabilidad significativo, ya que se obtuvieron como resultado que si existe una relación de las variables, la más resaltante es el esfuerzo extra de los

directivos.

Las conclusiones que obtuvo el investigador fue que, los directivos se interesan en la resolución de los problemas presentados en la vida diaria y la actualización de sus trabajadores, mostrándose ellos como ejemplos mediante su conducta y tomando las necesidades personales de cada empleador en su respectiva área, así mismo nos dice que si el directivo emplearía más tiempo en su estilo de liderazgo transformacional, habría mayor impacto en sus trabajadores ya que se estaría desarrollando ciertas características como la estimulación intelectual, consideración individual, la influencia de atributos y de comportamientos, todo esto sería gracias a que todos los directivos siguieran enfocándose en el esfuerzo extra según los resultados obtenidos.

Chávez J., Cigüeña M., y Martensen R. (2016) realizó la siguiente investigación titulada La relación entre los estilos de liderazgo y las formas ante el cambio organizacional en una firma de servicios. Esta investigación tuvo como objetivo identificar el estilo de liderazgo predominante y determinar el nivel de relación entre las actitudes ante el cambio organizacional de los colaboradores de la firma peruana del sector de servicios. Para esta investigación se diseñaron una metodología de estudio cuantitativo, correlacional - transversal, donde para obtener los datos se usaron los instrumentos de encuesta, para el presente estudio fueron aplicados a 193 colaboradores de la empresa, de los resultados obtenidos se evidenciaron que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo tiene un nivel de significancia, moderada y positiva con relación a la actitud de aprobación ante el cambio organizacional.

A las conclusiones a las que arriba el investigador fueron que, le permitieron el desarrollo de un plan de acción propuesto mediante actividades, destinándose a fortalecer los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, así mismo como mejorar la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.

2.2. TEORIAS DE LIDERAZGO

Antes de analizar las diversas teorías sobre liderazgo es necesario definir qué significa ser líder.

Espíritu, W. (2017) en su investigación para optar el grado de doctor en el Perú, señala que el filósofo Hugo Landolfi, define al liderazgo en los siguientes términos:

El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actuaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio delo logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse subordinarse necesariamente al bien ultimo del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales – de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales. (p. 1)

Es decir, se define como la persona capaz de ejercer un proceso de influencia sobre otras quienes le facultan poder de conducción e inspirarlos al logro de las metas.

En las instituciones educativas los liderazgos necesitan de grandes dotes de

liderazgo para conducir con convicción a los demás integrantes de la comunidad educativa para alcanzar los objetivos y las metas que se plasmen en el Proyecto Educativo Institucional.

Miguel Ángel Cornejo afirmar “Los líderes solo deben guiar el cambio, tienen que sentirse cómodos, disfrutar del proceso y atreverse a ser arquitectos locales, instalando nuevos valores en su organización”.

Es más, deben generar competencias en sus liderados para engendra nuevas generaciones de líderes y poder compartir responsabilidades cuando sea necesario y de acuerdo a las exigencias del cambio.

Es por eso que, en esta investigación apuesto por un modelo o enfoque de liderazgo colectivo que según mi posición es la que generara y desarrollara competencias adecuadas en los docentes y directivos para compartir responsabilidades orientadas y centradas en los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa.

Para Huerta, J, (2006) el liderazgo es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación, este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicadores y órdenes.

Se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida. Es la habilidad que inspirar confianza y apoyo entre las personas

necesarias para lograr las metas; así como una fuerza dinámica que motiva y coordina la organización.

La formación de un líder depende de varios factores:

Genética e infancia.

El liderazgo de una persona favorece si se ha nacido con capacidades mentales y físicas razonablemente buenas, y si tuvo acercamiento a temprana edad con actitudes de liderazgo.

Las experiencias de los primeros años de la vida tienen amplia influencia en el desarrollo de un líder. Sean de éxito y fracaso, estímulo, disciplina y aquellas que generan sensación de confianza y necesidades de logros.

Educación

El líder necesita un tipo de educación adecuada, no necesariamente formación. La formación pretende desarrollar técnicas y habilidades

La educación no lleva a las técnicas, sino a la información y conocimiento, los cuales, en las manos décadas, conducirían al entendimiento e incluso a la sabiduría.

Los futuros líderes deberían estar expuestos a todo tipo de conocimientos, las

artes, ciencias, hasta la literatura, desde las matemáticas, hasta la historia, para así todo tipo de información sea útil en su labor.

Experiencia.

Este tipo de experiencias parecen esenciales para desarrollar una amplia gama de habilidades y perspectivas de liderazgo, porque ellas enseñan a las personas tanto las dificultades del liderazgo como su potencial para producir cambios.

Fracasos.

Son experiencias absolutamente necesarias para llegar a ser líder. Son la chispa que enciende las primeras lecciones del liderazgo y las funde en la conciencia.

Los problemas, los trabajos difíciles, las circunstancias fuera de control y nuestros propios errores constituyen el currículo básico del líder.

Formación objetiva

Una pequeña formación puede ayudar a perfeccionar su estilo de liderazgo, recordando que existen límites reales sobre los que la formación puede hacer por una persona (Huerta, J. 2008)

2.2.1. Teoría de liderazgo transformacional

La teoría del liderazgo que surgieron a mediados del siglo XX sufrieron un cambio de enfoque en los años 80, década en que aparecieron nuevas herramientas que buscaban mejorar el desempeño de las organizaciones a partir de ciertas habilidades, actitudes y talentos de las personas que las dirigían.

Uno de estos enfoques fue planteado en 1978 por los teóricos James McGregor y Bernad M. Bass, quienes, sin saberlo, estaban sentando las bases para un modelo de liderazgo.

James McGregor y Bernad M. Bass buscaban transformar los principios de la administración y la gestión de las compañías, con lo cual el modelo, que fue rápidamente acogido en el ámbito empresarial, recibió el nombre de “transformacional”

Los principios fueron los siguientes:

a). Táctico: el líder táctico, aquel que resuelve problemas sencillos. No necesita grandes conocimientos para ello; simplemente, le basta con poner en práctica lo que sabe para solventar las situaciones del día a día.

b). estratégico: en esta segunda categoría se sitúan aquellos líderes que además de resolver los asuntos cotidianos, trabajan con una visión de futuro. Tienen la

capacidad de generar estrategias mediano plazo y largo plazo. Son, por tanto, creativos y están en constante búsqueda de nuevas herramientas que les ayuden a alcanzar los objetivos de la organización.

c). transformacional. Según Ford, la principal diferencia del líder transformacional frente a los modelos restantes es su visión general y transversal.

Quien asume un liderazgo de este estilo no se limita a diseñar planes o soluciones puntuales. O, dicho en otras palabras: el líder transformacional también es líder estratégico y líder táctico; sin embargo, al mismo tiempo, va más allá de la táctica y las estrategias.

Se centra en la generación de procesos de cambio dentro de la organización, que generalmente tienen que ver con el mejoramiento y fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de un grupo y los niveles de motivación.

De así que sean carismáticos, proactivos y con una alta capacidad de escucha. Su máxima es una sola, los cambios no se generan en las compañías, se generan en las personas que las integran (EAE.s. f)

El liderazgo transformacional Es un estilo de liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo.

En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

Las categorías de la administración como disciplina, propias de sus procesos gerenciales han migrado al ámbito educativo buscando poder aplicar estas herramientas necesarias para un trabajo eficiente y efectivo.

Cuando nos referimos a un líder en el ámbito de la educación, obviamente nos estamos refiriendo a los profesionales que tienen control y la dirección de las instituciones educativas, es decir, a los directivos y docentes, que juegan el papel más importante en el desarrollo de los procesos educativos dentro de la escuela.

El líder pedagógico es aquel que reúne las características que le confiere al líder transformacional, aquel que más que resolver cambios y ser estratégico para hacerlo, genere cambios revolucionarios que impacten en la mejora de los procesos educativos y más aún que incidan y se centren en el proceso enseñanza - aprendizaje.

Pero eso no es todo, se busca que tanto docente y directivos reúnan las condiciones transformacionales cooperativamente para poder generar el cambio cualitativo. Esto tiene que ver con un pensamiento común, objetivos claros, metas y expectativas cuantificables, evaluables que permitan medir resultados y satisfacer necesidades educativas.

La propuesta en el presente estudio es que a partir de del ejercicio cotidiano de las estrategias que brinda esta propuesta, docentes y directivos modifiquen y adquieran capacidades que los conviertan en docentes carismáticos, proactivos y con una alta capacidad de escucha y son la clave para un verdadero cambio.

El liderazgo transformacional, es un estilo de liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en transformar a otros, ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando, para mirar hacia fuera para la organización como un todo.

En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

Otro investigador, Bernard M. Bass (1985) propuso una teoría de liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales de (1978 Burn), la medida en que es líder transformacional, se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre él.

Los seguidores de este líder se sienten en confianza, sienten aminoración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio.

El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas

de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente.

Los investigadores, Bass y Avolio (1993) hicieron un estudio empírico que se asignan los estilos de liderazgo frecuente de los jefes y comandantes. Se encuentran las dos categorías (liderazgo transformacional y transaccional) en un continuo y ha creado mas etapas e el paso entre los dos estilos de liderazgo. Este modelo se llama “la gama completa de liderazgo”

Bass, extendió el trabajo de Burns (1978), explicando los mecanismos psicológicos que subyacen a la transformación y el liderazgo transaccional. Bass introdujo el término “transformación” en lugar de “transformacional”. Bass añade a los conceptos iniciales de Burns (1978) para ayudar explicar cómo se podría medir el liderazgo transformacional, así como impacta el partidario motivación y el rendimiento.

La medida en que uno es transformacional, se mide en primer lugar, en términos de su influencia en los seguidores. Los seguidores de un líder tal sienten confianza, admiración, lealtad y respeto para el líder y debido a las cualidades del líder transformacional están dispuestos a trabajar más de lo esperado en un principio.

Estos resultados se deben a que el líder transformacional ofrece a los seguidores algo más que trabajar para el beneficio propio que proporcionan los seguidores, con una misión y visión inspiradora y les dan una identidad.

El líder transforma y motiva a los seguidores a través de su influencia idealizada (denominado anteriormente como carisma), estimulación intelectual y consideración individual. Además, este líder anima a los seguidores a encontrar formas nuevas y únicas para desafiar el statu quo y de alterar el medio ambiente para apoyar a tener éxito. Por último, a diferencia de Burns, Bass sugiere que el liderazgo puede mostrar simultáneamente el liderazgo transformacional y transaccional.

Ahora, 30 años de investigación y una serie de meta – análisis han demostrado que el liderazgo transformacional y transaccional predice positivamente una amplia variedad de resultados de rendimiento incluyendo las posiciones individuales, de grupo y las variables a nivel organizacional.

La gama completa de liderazgo introduce cuatro elementos de liderazgo transformacional:

Consideración Individualizada - el grado en que el líder se ocupa de las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el seguidor y escucha las inquietudes y necesidades del seguidor. El líder da la empatía y apoyo, mantiene comunicación abierta y coloca retos ante los

seguidores. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebra la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo. Los seguidores tienen la voluntad y las aspiraciones para el desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.

Estimulación Intelectual - Estos líderes alientan a sus seguidores a ser innovadores y creativos. Animar a las nuevas ideas de sus seguidores y nunca critican públicamente por los errores cometidos por ellos. Los líderes se centran en el "qué" de los problemas y no se centran en la parte culpar de ello. Ellos no dudan en descartar una vieja práctica establecida por ellos, si se comprueba ineficaz.

Motivación inspirada - el grado en que el líder articula una visión que sea atractivo y estimulante para los seguidores. Los líderes con seguidores desafío motivación inspiración para salir de sus zonas de confort, comunicar optimismo sobre las metas futuras y que tengan sentido para la tarea en cuestión.

Seguidores necesita tener un fuerte sentido de propósito si han de estar motivados para actuar. Propósito y significado proporcionan la energía que impulsa a un grupo hacia adelante.

Los aspectos visionarios de liderazgo se apoyan en las habilidades de comunicación que hacen que la visión comprensible, precisa, potente y atractivo.

Los seguidores están dispuestos a invertir más esfuerzo en sus tareas, se les anima y optimista sobre el futuro y creen en sus habilidades.

La influencia idealizada - el grado en que el líder actúa como un modelo a seguir para sus seguidores. Los líderes transformacionales deben encarnar los valores que los seguidores deben estar aprendiendo y que imitan la espalda a los demás.

Si el líder da respeto y anima a otros a ser mejores, aquellos influenciados luego irán a otros y repetir el comportamiento positivo, pasando de las cualidades de liderazgo para los otros seguidores de aprender.

Esto le hará ganar el líder más respeto y la admiración de los seguidores, que los pone en un mayor nivel de influencia e importancia.

La base del liderazgo transformacional es la promoción de la visión consistente, la misión y un conjunto de valores para los miembros. Su visión es tan convincente que saben lo que quieren de cada interacción. Los líderes transformacionales guían seguidores, dándoles un sentido de significado y desafío. Ellos trabajan con entusiasmo y optimismo para fomentar el espíritu de trabajo en equipo y compromiso.

Cada elemento está conectado porque hay una base de respeto, estímulo, y la influencia que está involucrado en el liderazgo transformacional. La personalidad

del líder tiene que ser genuino, porque cualquier posibilidad de incompatibilidad para los seguidores y toda la confianza se ha ido, y el líder ha fallado.

Como una herramienta de desarrollo, el liderazgo transformacional se ha extendido ya a todos los sectores de las sociedades occidentales, incluidas las organizaciones no gubernamentales.

El liderazgo transformacional mejora la motivación, la moral y el rendimiento de los seguidores a través de una variedad de mecanismos.

Estos incluyen la conexión de sentido del seguidor de la identidad y de auto con el proyecto y la identidad colectiva de la organización; siendo un modelo a seguir para los seguidores que los inspira y hace que se interesen; seguidores desafiantes a tomar una mayor apropiación por su trabajo, y la comprensión de las fortalezas y debilidades de los seguidores, por lo que el líder puede alinear seguidores con las tareas que mejoran su rendimiento.

2.2.2. Teoría de los dos factores

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción.

La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente.

Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes.

Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Factores higiénicos

Es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Esto viene siendo una variable que esta fuera del control de los empleados.

Algunos de los principales factores higiénicos vienen siendo: el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.,

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que los trabajadores se desempeñen mejor y de forma más eficiente, se puede premiar e incentivar salarialmente, es decir, se incentiva a la persona a llevar a cabo un cambio en el trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

Factores motivacionales

Son aquellas variables que están bajo el control del individuo, debido a que se relacionan directamente con las actividades que el empleado realiza y desempeña.

Los factores motivacionales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

Las tareas y cargos deben ser diseñadas para atender a los principios de eficiencia y de beneficio económico; sin embargo, deben atender también a las necesidades motivacionales de los trabajadores, creando oportunidades de desarrollo intrínseco, fomentando la creatividad y el crecimiento íntegro.

Por otro lado, una organización que no vela por las necesidades del empleado, conduce al individuo a perder su motivación, lo que finalmente causa el desinterés ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción”

Factores de satisfacción y Factores de insatisfacción

Herzberg afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.

La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los

compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

Sin embargo, la teoría de Herzberg no fue aceptada por todos. En si, la teoría motivación-higiene tiene distintas críticas donde se incluyen las siguientes:

Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar el crédito para sí mismos. Culpan a los factores externos de los fracasos.

Es dudosa la confianza que pueda tener la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tenían que hacer interpretaciones podría ser que contaminaran sus hallazgos al interpretar una respuesta en una forma y otra similar en forma muy distinta

No se utilizó una medida global de satisfacción. Una persona puede estar incómoda con parte de su puesto, y, sin embargo, pensar que es aceptable.

La teoría es inconsistente con investigaciones anteriores. La teoría motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.

Herzberg supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación que utilizó sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad.

La teoría está propuesta en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo. Herzberg investigó la pregunta: ¿cómo motiva usted a sus trabajadores?

Concluyó que el trabajo y la eficiencia de una organización pueden estar en gran parte definidos por la satisfacción y la motivación de sus empleados. En sus estudios realizó encuestas, donde percibió que las respuestas de aquellas personas que respondieron sus preguntas cuando se sentían bien en su trabajo, eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentían mal.

Establece entonces a partir de sus estudios que aquella persona, tal como el gerente, debe velar por las necesidades de sus trabajadores.

El gerente es el individuo que tiene la tarea de dirigir y controlar todas las actividades que se llevan a cabo en una empresa. Su objetivo debe ser maximizar la eficiencia utilitaria a través de todos los recursos que estén a su disposición.

Uno de los recursos fundamentales para una organización empresarial son los empleados, gracias a ellos se pueden cumplir todos los objetivos que tiene la institución, así como fomentar su crecimiento. Con el fin de obtener mayores beneficios en la organización, el gerente debe reconocer cuales son los factores que influyen, ya sea de forma positiva o negativa, a los trabajadores.

A través de la teoría de Herzberg, se pueden llegar a conocer las necesidades que tienen los empleados y como influir en su motivación extrínseca o intrínseca. De esta forma, la aplicación de esta teoría tiene una finalidad práctica que conduce al desarrollo y el progreso de la organización.

Su amplia diversidad de aplicaciones con la finalidad de mejorar las condiciones de la empresa, convierten a esta teoría un factor de mucha importancia.

En cuanto al gerente, la aplicación de esta teoría podría mejorar su relación con los empleados lo que se resumiría en una mayor cooperación a la hora de cumplir con las tareas cotidianas. Por otra parte, debido al bienestar de los empleados, las tareas podrían cumplirse en un menor intervalo de tiempo, esto fomentaría el desarrollo económico de la empresa.

Finalmente, al velar por la salud tanto física como mental de los empleados, podrían evitar las enfermedades en el campo laboral y las ausencias.

Después de haber realizado un estudio profundo de las características de la teoría de Herzberg, finalmente podemos concluir lo siguiente. Uno de los factores más importantes para la empresa son los empleados, gracias a ellos se puede alcanzar el desarrollo óptimo de una institución.

Sin embargo, el encargado de la organización como el gerente, debe evaluar todas las necesidades de sus empleados de forma tal que pueda aplicar ciertas medidas con la finalidad de mejorar la eficiencia de la empresa.

Esto lo establece Frederick Herzberg, quien a través de su vida presenció de cerca la influencia de las condiciones laborales y la motivación sobre la realización de actividades y tareas dentro de una organización.

Define la satisfacción y la insatisfacción de los empleados, y propone métodos para mejorar la calidad y la eficiencia en las empresas. Su teoría ha tenido gran trascendencia a través del tiempo, debido a que aún se aplica en las grandes empresas modernas.

2.3. GESTION EDUCATIVA

Cuando se habla de gestión permite observar que ella se relaciona con “management”, el cual es un término de origen anglosajón que se traduce al castellano como dirección, organización y gerencia entre otros.

Aunque gestión abarca muchas dimensiones se considera como distintiva de la participación colectiva y no meramente individual

Cuando hablamos de Gestión Educativa nos referimos a un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación.

Por tanto, la gestión educativa se enriquece con los desarrollos teórico – prácticos de estos campos del saber, hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa.

La práctica de la gestión educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. De allí que, en su quehacer, se recrea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción.

En ella interactúan tres planos; la teoría, la práctica y la política.

En América Latina los modelos de desarrollos económicos y sociales han influido en la concepción y modos de actuación de la gestión. Hasta los 70 existían dos procesos desintegrados: planificación y administración.

La primera era responsabilidad de los planificadores, quienes eran encargados de diseñar los planes, fijar objetivos y determinar las acciones que había que realizar; la segunda, era propio de los administradores, encargados de ejecutar las acciones diseñadas por los primeros.

Actualmente ambos procesos, administración y planificación, se articulan en la gestión, superándose esta dicotomía, al interior de sistemas educativos descentralizados.

Precisamente, en las décadas de los años 80 y 90, la incidencia directa de los procesos de globalización de los mercados en América Latina, produce importantes cambios políticos, económicos y administrativos, lo cual genera transformaciones, tanto a nivel del estado, como de las organizaciones públicas y privadas y en el sector educativo.

Por tanto, la gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico.

En este contexto, según Delannoy, la gestión educativa se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas, por herramientas de la administración como la medición y la evaluación. De igual manera, la organización educativa requiere de una gestión de calidad, para responder desde allí, a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización (Correa, A; Álvarez, A. &Correa, S. s.f.)

2.3.1. Gestión institucional.

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas como se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse y estilos en la practicas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución)

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo. Con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ente la exigencias y cambios del contexto social.

Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirá en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quienes los conforman y que responsabilidades asumen, etc.

CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta los resultados de trabajo de campo, la propuesta de las estrategias de liderazgo colectivo; se presenta la descripción de la propuesta, su fundamentación, la representación del modelo teórico y del modelado operativo.

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

A continuación, muestran los cuadros que han sido estructurados como resultados de los instrumentos aplicados a los 13 docentes de la Institución Educativa “Cap. FAP José Abelardo Quiñonez Gonzales” de la provincia de Yungay, región Ancash.

Para diagnosticar el nivel de la gestión institucional.

TABLA N° 1: Percepción de la gestión de la gestión institucional según docentes

CATEGORIA	N°	%
BUENO	3	23.1
REGULAR	4	30.7
MALO	6	46.2
TOTAL	13	100.0

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. “Cap. FAP José Abelardo Quiñonez Gonzales”

Como se puede observar en el N° 1 el 46.2% de los docentes de la Institución Educativa. “Cap. FAP José Abelardo Quiñonez Gonzales”, califican la gestión institucional como mala, el 30.7% lo percibe como regular y solo 23.1 % de los docentes consideran que la gestión institucional es buena.

TABLA N° 2: Percepción de la gestión institucional de los docentes por dimensiones.

CALIFICACION DIMENSIONES	BUENA		REGULAR		MALO		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Liderazgo directivo	2	15,3	4	30,9	7	53,8	13	100,0
Planificación estratégica	3	23,1	3	23,1	7	53,8	13	100,0
Evaluación de la gestión	2	15,3	5	38,5	6	46,2	13	100,0
Clima institucional	1	07,6	3	23,1	9	69,3	13	100,0
Estructura orgánica funcional	2	15,3	3	23,1	7	53,8	13	100,0

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. "Cap. FAP José Abelardo Quiñonez Gonzales"

En el cuadro N° 2, se observa la percepción de la gestión institucional por parte de los docentes según dimensiones. En lo que concierne a la dimensión, liderazgo directivo se puede observar que el 53,8 % lo califica como mala, solo el 15,3 % lo percibe como buena. En la dimensión planificación estratégica el 53,8 % lo califica como mala y el 23,1 % como buena. En la dimensión de la evaluación de la gestión el 45,2 % de los docentes lo califica como mala y el 15,3 % lo percibe como buena. En la dimensión clima institucional el 69,3 de los docentes lo percibe como mala y solo 07,6 % lo califican como buena. Por ultimo en la dimensión estructura orgánica funcional el 53,8 % lo percibe como mala y solo el 15,3 % como buena.

TABLA N° 3: Percepción de la cultura organizacional según docente.

CATEGORIA	N°	%
ALTA	2	15,3
MEDIA	4	30,8
BAJA	7	53,9
TOTAL	13	100,0

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. "Cap. FAP José Abelardo Quiñonez Gonzales"

Como se puede observar en el cuadro N° 3 el 53,9 % de los docentes de la institución educativa califican la cultura organizacional como baja, el 30,8 % como media y solo el 15,3 % de los docentes percibe como alta.

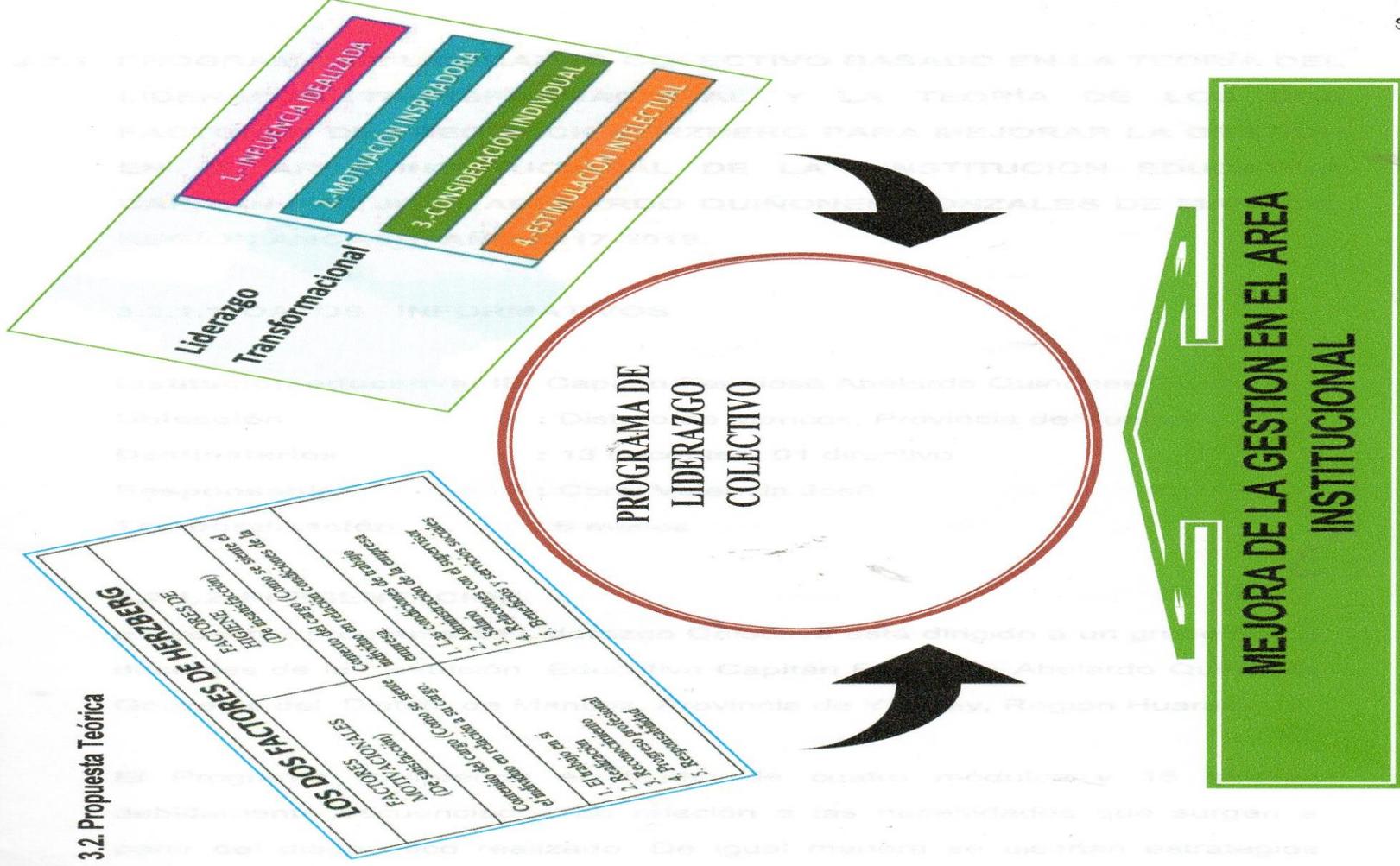
TABLA N° 4: Percepción de la cultura organizacional por los docentes según dimensiones.

CALIFICACION DIMENSIONES	ALTA		MEDIA		BAJA		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Innovación y toma de riesgo	3	23,1	3	23,1	7	53,6	13	100,0
Atención al detalles	2	15,3	4	30,9	7	53,6	13	100,0
comunicación	1	07,6	3	23,1	9	69,3	13	100,0
Trabajo en equipo	2	15,3	5	38,5	6	46,2	13	100,0
Sentido de pertinencia	3	23,1	2	15,3	7	53,3	13	100,0

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. "Cap. FAP José Abelardo Quiñonez Gonzales"

En el cuadro N° 4 se observa la percepción de la cultura organizacional por parte de los docentes según dimensiones. En lo que concierne a la dimensión innovación y toma de riesgos se puede observar que el 53,8 % lo califica como baja, solo el 23,1 lo percibe como alta. En la dimensión atención al detalle ocurre algo similar 53,8 % lo califica como baja y el 15,3 % como alta. En la dimensión comunicación el 69,3 % de los docentes lo califica como baja y el 07,6 % lo percibe como alta. En la dimensión trabajo en equipo el 46,2 % de los docentes lo percibe como baja y solo el 15,3 % lo califica como alta. En la dimensión sentido de pertinencia el 53,8 % de los docentes lo percibe como baja y el 23,1 como alta.

3.2. Propuesta Teórica



3.1. DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA

“PROGRAMA DE LIDERAZGO COLECTIVO BASADO EN LA TEORIA DEL LIDERZGO TRANSFORMACIONL Y LA TEORIA DE LOS DOS FACVTORES DE FREDERICK HERZBERG PARA MEJORAR LA GESTION EN EL AREA INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA “CAPITAN FAP JOSE ABELARDO QUIÑONEZ GONZALES” DE MANCOS, REGION ANCASH, AÑO 2017 – 2018”.

3.1.1. Datos informativos

Institución Educativa: Cap. FAP José Abelardo Quiñonez Gonzales.

Ubicación : Distrito de Mancos, provincia de Yungay

Destinatarios : 13 docentes y un directivo

Responsable : Coral Valencia, José

Temporalización : 6 meses

3.1.2. Presentación

El presente programa de liderazgo colectivo está dirigido a un grupo de 13 docentes de la institución educativa “Cap. FAP José Abelardo Quiñonez Gonzales” del distrito de Mancos, provincia de Yungay, región Ancash.

El programa comprende el diseño de cuatro módulos y 16 talleres debidamente secuenciados en relación a las necesidades que surgen a partir del diagnóstico realizado. De igual manera se diseñan estrategias seleccionadas en función de las capacidades que se esperan lograr y sustentadas en el enfoque de la teoría del liderazgo transformacional y la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

Finalmente se señalan los indicadores de la evaluación en cada una de las sesiones planificadas en el periodo de tiempo establecido.

3.1.3. Fundamentación

- **TEORIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Las principales características del liderazgo transformacional están orientadas a lograr la:

Estimulación intelectual: el líder transformacional estimula a sus empleados a pensar, a buscar las mejores soluciones a los problemas.

Consideración individualizada: los empleados son vistos de forma individual, para ello es necesario utilizar la inteligencia emocional como forma de relacionarse con el equipo.

Inspiración y motivación: el equipo siente la inspiración y la motivación del líder.

Influencia idealizada: el equipo ve al líder como un ejemplo, como una persona a seguir. El líder estimula tratando de convertir a los seguidores en líderes y agentes morales.

Para que una cultura organizacional pueda llegar a ser más transformacional, los altos directivos deben articular los cambios que se requieren.

Un líder eficaz guía a las personas hacia el mejor rendimiento individual logrando así los mejores resultados grupales. Un liderazgo motivador entiende que las personas de su organización son lo más valioso para conseguir el progreso y estar siempre dispuesto a ayudar a su equipo y contribuir a desarrollar todo su potencial.

- **TEORIA DE LOS FACTORES DE FREDERICK HERZBERG**

La teoría de la motivación - higiene, también conocida como teoría de los dos factores establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción.

La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente.

Por ser cualitativamente distinto, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Frederick Herzberg formuló la teoría de los factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de los dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

El clima institucional o laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad.

Un aspecto importante de cualquier institución educativa es la calidad de su ambiente psicosocial (aquellas características del ambiente que tienen una orientación social, ya sea en cuanto a su origen o a sus resultados). Boy & Pyne, (1988)

Si lo empleamos en este contexto, el ambiente atañe a la atmósfera, al clima que prevalece en la institución y a la satisfacción de sus trabajadores.

3.1.4. Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar y fortalecer las competencias necesarias en liderazgo colectivo para influir y motivar a los docentes a que realicen tareas esenciales y permitir una administración eficiente y eficaz.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Conocer y comprender la importancia del liderazgo colectivo para mejorar la calidad educativa centrada en los aprendizajes y mejora de la relación entre docentes de la institución educativa.
- Desarrollar capacidades de gestión institucional para engendrar docentes líderes a la vanguardia, comprometidos con la misión y la visión de la institución educativa.

3.1.5. Estructura del programa

3.1.5.1. Matriz de estructura del programa

DENOMINACION DE LOS MODULOS	META	HORAS LECTIVAS
MODULO I: LOS PROCESOS AFECTIVOS Y COGNITIVOS PARA UN LIDERAZGO COLECTIVO.	04 talleres	32 horas
MODULO II: CARACTERISITCAS PARA ENGENDRAR DOCENTES LIDERES TRANSFORMACIONALES	04 talleres	32 horas
MODULO III: GERANDO CONDICIONES PERSONALES PARA SER UN LIDER INSPIRADOR	04 talleres	32 horas
MODULO IV: EXPECTATIVAS PROFESIONALES PARA MEJORAR LA CALIDAD DOCENTE.	4 talleres	32 horas.

3.1.5.2. Matriz de capacidades e indicadores de logro

MODULOS	CAPACIDADES	INDICADORES DE LOGRO
<p>MODULO I:</p> <p>Los procesos afectivos y cognitivos para un liderazgo colectivo.</p>	<p>Reconocer las principales características del líder colectivo, mediante el juicio afectivo con sus pares.</p> <p>Identificar las características importantes del líder, la visión construida con sus seguidores en beneficio propio y de los demás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conoce las principales características del líder colectivo. ➤ Acepta que mediante el juicio afectivo los líderes crean y contagian experiencias emocionales positivas en sus seguidores. ➤ Reafirma que es importante afianzar la autoeficacia y asume los objetivos en común son en beneficio de la I.E. ➤ Identifica las características importantes del líder como la visión, misión construida con sus seguidores en beneficio propio y de los demás,
<p>MODULO II:</p> <p>Características para engendra líderes transformacionales</p>	<p>Analizar la influencia docente considerando la gran ascendencia personal, ética y moral.</p> <p>Reconocer la motivación docente como factor importante para asumir nuevos retos.</p> <p>Fundamentar el propósito de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprende que el éxito de la institución está sustentada en la ascendencia personal del líder y basado en principios morales y éticos. ➤ Considerar como estrategia empírica de autoridad el ser sociable y empático al realizar la actividad laboral de una manera afable y agradable.

	<p>estimulación docente con goce de autonomía.</p> <p>Conocer la fortaleza y debilidades del docente para generar cambios trascendentes respetando estilos individuales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motiva e inspira a los docentes de la institución a asumir nuevos retos. ➤ Muestra flexibilidad en sus decisiones, emocionalmente equilibrado y perspicaz ante las dificultades a solucionar.
<p>MODULO III:</p> <p>Generando condiciones personales para ser un líder inspirador</p>	<p>Analizar y construir el perfil docente que busca la institución que sirva como modelo y guía para lograr la realización personal y profesional.</p> <p>Generar una cultura de reconocimiento y estímulos para mejorar el clima laboral y favorecer las relaciones institucionales</p> <p>Reconocer como pilar del buen desempeño docente el valor de la responsabilidad.</p> <p>Examinar los pasos y procesos para lograr el progreso profesional y legar a brindar un servicio de calidad y excelencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estimular la creatividad elaborando preguntas, reformulando problemas y tomando antiguas dificultades con nuevos puntos de vista. ➤ Evidencia el liderazgo cuando actúa con autonomía sin la presencia del directivo. ➤ Contribuye a generar una percepción positiva de la institución educativa respecto al trabajo que desempeña. ➤ Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectiva.
<p>MODULO IV:</p> <p>Expectativas profesionales para</p>	<p>Crear y fortalecer las condiciones de trabajo adecuados para mejorar la calidad de vida del servicio docente.</p> <p>Discutir las condiciones salariales y crear</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comparte ideas, experiencias y consejos ➤ Toma en cuenta experiencias de terceros y valora los aportes de cada docente.

<p>mejorar la calidad docente.</p>	<p>estrategias para generar una cultura del ahorro y educación financiera.</p> <p>Estrechar lazos solidos de compañerismo, mejorando las relaciones personales y apertura canales de comunicación directa entre docentes y directivos para mejorar el clima institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acierta al tomar una decisión institucional socializándola ante el resto de los docentes. ➤ Asume responsabilidad en situaciones de incertidumbre y crisis económicas
------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.2.5.5. Matriz de contenidos, estrategias didácticas, recursos y horas lectivas

MODULOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS DIDACTICAS	RECURSOS	HORAS LECTIVAS
<p>MODULO I; los procesos directivos y cognitivos para un liderazgo colectivo</p>	<p>¿Qué es el liderazgo colectivo? Su significado, tipos y estilos. Criterios para conocer el proceso de la construcción del liderazgo colectivo. El DAC (Dirección, Alineación y Compromiso).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lecturas y actividades. ➤ Elaboración de ordenadores gráficos ➤ Trabajos individuales y grupales. 	<p>Modulo Proyector multimedia laptop plumones papelotes</p>	<p>32 horas</p>
<p>MODULO II:</p>	<p>El director como líder transformacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lecturas individuales 	<p>Módulos</p>	

Características para engendrar lideres transformacionales	<p>Griteríos para generar efectos positivos y transformadores.</p> <p>Influencia, motivación, estimulación y atención docente para engendrar lideres colectivos transformadores.</p>	<p>y grupales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Clase magistral ➤ Trabajo en equipo. 	<p>Multimedia</p> <p>Laptop</p>	32 horas
MODULO III: Generando condiciones personales para un líder inspirador	<p>¿Qué es el perfil docente?, beneficios y logros para el servicio docente rumbo a la excelencia.</p> <p>Cultura del reconocimiento profesional</p> <p>La responsabilidad como pilar de buen desempeño docente</p> <p>El programa profesional y la planificación para cumplir objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lecturas individuales y grupales ➤ Clase magistral ➤ Trabajo en equipo 	<p>Modulo</p> <p>Multimedia</p> <p>laptop</p>	32 horas
MODULO IV: Expectativas profesionales para mejorar la calidad docente.	<p>Las condiciones laborales, derechos y deberes y el conocimiento pleno para el ejercicio docente.</p> <p>Cultura del ahorro y la educación financiera.</p> <p>El compañerismo, principios y valores para cultivar el liderazgo colectivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En grupos determinan sus metas y evalúan su desempeño ➤ Lecturas individuales y grupales. ➤ Exposiciones. 	<p>Modulo</p> <p>Multimedia</p> <p>Laptop</p> <p>papelotes</p> <p>plumones</p>	32 oras

3.2.6. Estrategias de capacitación y metodología

3.2.6.1. Estrategias de capacitación

El programa de liderazgo colectivo se realiza a través de:

Talleres de capacitación con una duración de 128 horas lectivas. el proceso de capacitación se llevará a cabo mediante la organización modular de manera presencial.

El plan de estudios está organizado en cuatro módulos con una duración aproximada de 6 meses.

Las sesiones presenciales se desarrollan cada fin de semana en bloques temáticos de 8 horas lectivas.

3.2.6.2. Estrategia metodologica

La metodología concretiza los enfoques y principios del programa de liderazgo colectivo, establece una fuerte conexión entre la formación teórica y la aplicación practicas inmediata de lo aprendido. Valora la experiencia entre pares mediante dinámicas vivenciales y presentaciones, debates en los talleres, foros virtuales y elaboración de trabajos de aplicación.

Estimula la capacidad crítica, creativa y propositiva, indispensables para la gestión, a través de la elaboración de trabajos individuales y grupales.

3.1.6. Evaluación de aprendizaje

La evaluación es un proceso permanente y formativo durante el desarrollo de la capacitación. Es esperada que cada módulo sea evaluado a través de una variedad de actividades e instrumentos que permitan valorar las competencias.

Para ello se propone las siguientes actividades de evaluación:

Desarrollo de informes, estudio de casos, participación en las sesiones presenciales y exposiciones.

CONCLUSIONES

- En la Institución Educativa “Cap. FAP José Abelardo Quiñones Gonzales” del distrito de Mancos, región Ancash, entre los años 2017 – 2018, se determinó que existe una gestión institucional deficiente, que se manifiesta en estilo de liderazgo directivo autocrático, con un clima institucional deteriorado y una cultura organizacional débil.
- La administración está centrada en el director, evidencia una inadecuada utilización de los recursos humano, económicos, financieros y materiales, lo que ocasiona un servicio de mala calidad que obstaculiza el logro de objetivos y metas.
- También se demostró la ausencia de liderazgo pedagógico y escasa valoración de su trabajo, que se manifiesta en una comunicación interferida por prejuicios y desconfianza, riñas constantes, desprecio y hasta mal trato entre colegas, lo que no facilita compartir experiencias ventajosas para desarrollar actitudes de ayuda mutua.
- La propuesta del programa de liderazgo colectivo basado en la teoría del liderazgo transformacional y la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg contribuirá en la solución del problema y responde al cumplimiento satisfactorio de los objetivos de esta investigación.

RECOMENDACIONES

- Por el grado de efectividad del programa de liderazgo colectivo, se recomienda desarrollar con frecuencia este tipo de proyectos que va a mejorar y a elevar el desempeño del recurso humano, mejorando la calidad de vida en favor de todos los miembros de la institución.
- Se recomienda a la institución educativa hacerlo extensivo el programa de liderazgo colectivo para favorecer a otras instituciones y poder liderar también a nivel regional o nacional por la efectividad del programa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- EAE. (s.f) ¿Qué es el liderazgo transformacional y como desarrollarlo dentro de tu empresa?
- Alarcón. O. (2007) Modelo de Gestión por valores para mejorar las Relaciones interpersonales y lograr un buen clima institucional en el colegio Nacional de San José de Chiclayo. Tesis UNPRG. Lambayeque Perú.
- Briones. (2002) "Demandas de la sociedad del conocimiento a la gestión del curriculum escolar", en Revista Digital Umbral 2000,10 Recuperado de <http://www.reduc.cl/reduc/briones.pdf>
- Bustamante. L; Serquén, Zoar & Montalván T., Sabina (2007) Aplicación de un programa "manejo de Conflictos" para mejorar el clima institucional en la I.E. Primaria-Secundaria de Menores N° 10165 "Miguel Grau Seminario" del centro poblado tranca Sesápe, del distrito de Mórrope, provincia de Lambayeque. Tesis UCV.
- Carriego. C. (2005) Los desafíos de la gestión escolar. Una investigación cualitativa. Buenos Aires, Ed. La Crujía.
- Carriego. C. (2006) Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo. En Revista Digital: Revista Iberoamericana de Educación. Recuperado de: <http://www.reeoel.org/presentar.php> Accesado el 14 de noviembre del 2006.
- Carriego. C. (2007) Gestión Institucional. En Colección Formación de Directivos. Caracas Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Correa. A; Alvarez, A. & Correa, S. (s.f.) La Gestión Educativa, un nuevo paradigma. Colombia- Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigo.
- Córdova. M. E. (2007) Factores que influyen en el Clima Organizacional de la I.E. José María Arguedas del distrito de la Victoria (Tesis para optar el título pedagógico). Lambayeque, UNPRG.
- Cornejo. M. A. (2008) Liderazgo de Excelencia. Lima. Primera Edición. Producciones Cantabria S.A.C.

- Elera. R. (2010) Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de callao. Tesis de Maestro en Educación: Universidad San Ignacio de Loyola. Lima
- Fishman. D. (2007) “El Camino del Líder”. Lima Edit. La República.
- Gamarra. I. (2007) Modelo de Gestión Educativa Estratégica para el logro de un Buen Clima Institucional en la Institución Educativa José Domingo Atoche del distrito de Pátapo. Tesis UNPRG. Lambayeque Perú.
- Gonzales. A. (2010)” Estilo de liderazgo docente en una institución educativa pública del distrito de Magdalena”. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Graduados.
- Lamoyi. C. L. (2006) Clima organizacional: Creencias compartidas, sentido de Comunidad y Liderazgo Directores en las Escuelas Secundarias de Tabasco. Disponible en: CLL Bocanegra- Observatorio de la Economía Latinoamericana, 2009-eumed.net.
- Macha.R. (s.f.) “La gerencia educativa eficaz: Liderazgo gerencial”
- Martinez. C. (2010) Gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativa de secundaria- red N° 7 del callao. Tesis para optar el grado académico de maestro en educación, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima Perú.
- Medina. P. (2010) “El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio cooperativo de la ciudad de Lima”. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Posgrado.

- Pérez. I., Maldonado, M. & Bustamante. S. (2006) Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. Recuperado de: Redalyc.uaemex.mx/pdf/658/65821209.pdf.
- Sánchez. A. (2010) “El liderazgo transformacional como factor de aprendizaje organizativo en las instituciones de educación inicial de Collique”. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduado.
- Serafin. M. (2003) Gestión Institucional. En Formación de Directoras y Directores de Centros Educativos. Ministerio de Educación San Salvador.
- Varga. H. (2010) Estilos de Liderazgo y su Incidencia en el Clima Organizacional de tres Escuelas Básicas Municipalizadas de la Comuna de San Fernando. Recuperado de: genesismex.org/ACTIDOCE/...CO.../HUGO-NTEPROYECTO.pdf.
- Vicuña. L. (2006) Clima Institucional. Liderazgo y Dirección. MED. Lima.

ANEXOS

CUESTIONARIO A DOCENTES

Estimado docente: El presente cuestionario tiene el propósito de recoger su opinión sobre la Gestión Institucional de la institución educativa Capitán Fap José Abelardo Quiñones Gonzales, le pido por favor responder con la mayor objetividad. La información es reservada, solo será utilizada con fines de la investigación como parte de mi tesis de maestría.

A continuación se presentan una serie de ítems en el cual deberá marcar en el valor que usted crea conveniente. Gracias por su colaboración.

Valoración:

1 = de acuerdo 2 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3 = En desacuerdo

Nº	ITEM	1	2	3
1	El director tiene propuestas institucionales para generar el desarrollo de la calidad educativa en la IE..			
2	El director respeta la opinión de los docentes en las reuniones de trabajo			
3	El equipo directivo toma en cuenta la participación de los docentes en la toma de decisiones.			
4	El director es un líder de la organización.			
5	El equipo directivo lidera los cambios en el proceso educativo.			
6	El director tiene estilo democrático y transformador de dirección.			
7	En las reuniones de trabajo con el equipo directivo, los docentes aportan con ideas que favorecen la gestión institucional			
8	Los docentes y el personal administrativo participan activamente en las comisiones de trabajo asignadas.			
9	Los docentes se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes.			
10	El personal docente y directivo de la institución está capacitado para			

	elaborar el plan estratégico de la organización.			
11	En la elaboración del Proyecto estratégico Institucional participan los docentes, el personal administrativo y los alumnos			
12	El director de la institución gestiona la organización tomando en cuenta el plan estratégico institucional			
13	El director de la institución al concluir el año académico rinde cuentas y evalúa el cumplimiento de objetivos del PEI a la comunidad educativa.			
14	En la elaboración del Plan Anual De Trabajo participan todos los trabajadores de la institución.			
15	Se cumplen las metas trazadas en el PAT			
16	El equipo directivo lidera el trabajo en equipo para resolver los problemas institucionales.			
17	Los directivos, profesores, personal de apoyo y alumnos conocen los objetivos y metas de la organización establecidos en el PEI y el PAT			
18	El equipo directivo realiza evaluación periódica de los objetivos y metas de la organización establecidos en el PEI y el PAT			
19	El equipo directivo motiva permanentemente a los colaboradores para el logro de objetivos y metas establecidos en el PEI y el PAT			
20	El equipo directivo, los docentes y personal de apoyo realizan evaluación periódica de la gestión institucional.			
21	El equipo directivo informa periódicamente sobre el uso de los recursos económicos de la organización.			
22	El equipo directivo promueve la autoevaluación del trabajo educativo.			
23	Se realizan jornadas pedagógicas para la evaluación del trabajo educativo.			
24	Todo el personal de la Institución participa activamente en la evaluación del trabajo educativo.			
25	Existe confianza y sinceridad entre los diferentes estamentos de la institución.			
26	Existe trabajo en equipo de los diferentes estamentos para resolver los problemas de la Institución.			
27	Existe respeto por los espacios de cada integrante de la Institución			
28	El nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución es buena.			
29	Existen conflictos entre los miembros de la Institución que perjudican el trabajo educativo.			
30	Los directivos convocan a reuniones para solucionar los problemas que se presentan en la Institución			
31	Ante intereses contrapuestos entre el director y la comunidad educativa, el director logra que las partes lleguen a un acuerdo satisfactorio.			
32	En el equipo directivo hay honestidad y transparencia en la rendición de cuentas.			
33	El equipo directivo está comprometido con la consolidación de valores organizacionales			
34	Para evitar discrepancias los directivos toleran la impuntualidad e			

	incumplimientos de responsabilidades del personal.			
35	El equipo directivo se preocupa por mantener la disciplina para favorecer el trabajo educativo.			
36	La estructura orgánica funcional de la Institución educativa es pertinente			
37	La institución cuenta con MOF			
38	La institución tiene su reglamento interno			
39	El MOF está diseñado de acuerdo a la estructura orgánica funcional de la institución.			
40	Los puestos de trabajo en la institución están ocupados de acuerdo al MOF			
41	Los directivos de la institución aplican el reglamento interno teniendo en cuenta un criterio técnico despersonalizado.			

1-9 liderazgo directivo

10-16 planeamiento estratégico

17-24 evaluación de la gestión

25- 35 clima institucional

36-41- estructura orgánica funcional

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO GESTION INSTITUCIONAL

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTIÓN INSTITUCIONAL	liderazgo directivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma de decisiones ➤ Estilo de liderazgo ➤ Participación y trabajo en equipo
	planeamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnóstico ➤ Elaboración de proyectos ➤ Priorización de problemas
	evaluación de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento de las metas ➤ Evaluación de la gestión ➤ Evaluación de los resultados
	clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones interpersonales ➤ comunicación ➤ Solución de conflictos ➤ Valores
	estructura orgánica funcional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño de estructura orgánica ➤ Diseño de estructura funcional ➤ Normas internas

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA IE CAPITÁN FAP JOSÉ ABELARDO QUIÑONES GONZALES

INSTRUCCIONES:

Estimado docente: El presente cuestionario tiene el propósito recoger su opinión sobre la cultura organizacional de la institución educativa Capitán Fap José Abelardo Quiñones Gonzales, le pido por favor responder con la mayor objetividad. La información es reservada, solo será utilizada con fines de la investigación como parte de mi tesis de maestría.

ESCALA DE VALORES:

3. Siempre 2. A veces 1. Nunca

Nº	ITEM	1	2	3
1	En la institución educativa se promueve la innovación pedagógica			
2	En la institución educativa se promueve una innovación administrativa.			
3	Los docentes utilizan metodologías dinámicas en el proceso enseñanza-aprendizaje			
4	Se utiliza las TIC como herramientas de enseñanza-aprendizaje.			
5	En la I.E. se practica el trabajo hacia la comunidad			
6	Emplea nuevas estrategias para una comunicación asertiva con la comunidad			
7	Se respetan las normas de convivencia			
8	Se impulsa la evaluación continua del proceso de enseñanza aprendizaje			
9	Promueve y practica las normas establecidas en su institución educativa			
10	Se respeta la autonomía en el trabajo.			
11	La institución educativa promueve el trabajo en equipo			
12	Participa en la resolución de problemas que atentan contra la institución educativa			
13	Vela Ud. por la imagen y clima institucional de su centro educativo			
14	Demuestra Ud. seguridad personal en sus actividades curriculares y extracurriculares			
15	Maneja Ud. autonomía en el desarrollo de sus actividades curriculares y extracurriculares			
16	Existen discrepancias entre el director y la comunidad educativa			
17	Existe división de profesores en grupos			

18	Existe comunicación empática en la institución educativa			
19	En la institución educativa se promueve la equidad de género			
20	Las actividades curriculares y extracurriculares se planifican y ejecutan con la participación de la comunidad educativa			
21	Se evalúa con frecuencia las normas y reglamentos de la I.E.			
22	Se armoniza objetivos personales e institucionales			
23	En la I.E. se felicita a los profesores más destacados			
24	Se mantiene una buena imagen y clima institucional			
25	En la I.E. existen instancias de diálogo que favorecen el clima institucional armónico.			
26	Las labores educativas se desarrollan en un clima de armonía, respeto y comunicación constante.			
27	El director acepta las sugerencias de la comunidad educativa.			
28	En la actividad laboral la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones			
29	Siento sentido de pertenencia con la organización en que trabajo.			
30	El director toma en cuenta las apreciaciones del personal educativo en una toma de decisiones.			

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZACIONAL

VARIABLE	DIMENSIONES
CULTURA ORGANIZACIONAL	Innovación y toma de riesgos
	Atención al detalle
	comunicación
	Trabajo en equipo
	Sentido de pertenencia

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- EAE. (s.f) ¿Qué es el liderazgo transformacional y como desarrollarlos dentro de tu empresa?
- Alarcón, O. (2007) Modelo de gestión por valores para mejorar las relaciones interpersonales y lograr un buen clima institucional en el colegio nacional de San José de Chiclayo. Tesis UNPRG. Lambayeque Perú.
- Briones, L. (2002) “demandas de las sociedad del conocimiento a la gestión del curriculum escolar” en revista digital Umbral 2000, 10 recuperado de <http://www.reduc.cl/reduc/briones.pdf>
- Bustamante, L.