



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



UNIDAD DE POSGRADO

***PROPUESTA DE PROGRAMA DE GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA
MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “SAN
JUAN DE LA LIBERTAD” DEL DISTRITO DE CHACHAPOYAS,
PROVINCIA DE CHACHAPOYAS, REGIÓN AMAZONAS EN EL 2018.***

TESIS

**Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en
Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa
Estratégica**

Autora: Sammy Meliza Montoya Pinedo

Asesor: Dr. Dante Guevara Servigón

LAMBAYEQUE – PERÚ

2 020

TESIS

PROPUESTA DE PROGRAMA DE GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “SAN JUAN DE LA LIBERTAD” DEL DISTRITO DE CHACHAPOYAS, PROVINCIA DE CHACHAPOYAS, REGIÓN AMAZONAS EN EL 2018.



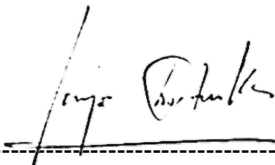
Sammy Meliza Montoya Pinedo
Autora



Dr. Dante Guevara Servigón
Asesor

**Para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con
mención en Gerencia Educativa Estratégica**

APROBADA POR:



Dr. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI
PRESIDENTE



M.Sc. TEOGENES VIZCONDE LINARES
SECRETARIO



M.Sc. ELMER LLANOS DIAZ
VOCAL



Nº 000164



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 8:30 horas del día 24 de febrero del año dos mil veinte, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 3088-2019 D-FACHSE, de fecha 31/12/19 conformado por:

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi PRESIDENTE(A)

M.Sc. Teógenes Vizconde Linares SECRETARIO(A)

M.Sc. Elmer Llanos Díaz VOCAL

Dr. Dante Guervara Servigón ASESOR(A)



con la finalidad de evaluar la tesis titulada Propuesta de Programa de Gestión de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Emblemática "San Juan de La Libertad", del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, Región Amazonas en el 2018

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Sammy Meliza Montoya Pinedo

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 0374/2020 D-FACHSE, de fecha 19/02/20

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a la sustentante(s), quien procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 16 puntos que equivale al calificativo de BUENO

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

Siendo las 9.30 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

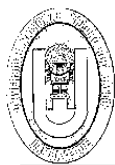
Jorge Isaac Castro Kikuchi
PRESIDENTE

Teógenes Vizconde Linares
SECRETARIO

Elmer Llanos Díaz
VOCAL

Dante Guervara Servigón
ASESOR

Observaciones: _____



CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

HACE CONSTAR QUE:


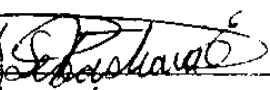


SAMMY MELIZA MONTOYA PINEDO

Ha cumplido con adjuntar dentro de su Informe final de Investigación titulado **“PROPUESTA DE PROGRAMA DE GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “SAN JUAN DE LA LIBERTAD” DEL DISTRITO DE CHAC HAPOYAS, PROVINCIA DE CHACHAPOYAS, REGIÓN AMAZONAS EN EL 2018.”** (Exp.Nº3169-2022-VIRTUAL-U.I-FACHSE de fecha 18 de mayo 2022) presentado para la obtención del **Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**, el **software de reporte de similitud del TURNITIN** el cual reporta un **índice de similitud del 19%**, el mismo que ha sido revisado y constatado por el **Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón (Asesor)** según se determina en el Reglamento General de Investigación ,aprobado con Resolución N° 620-2021-CU ,de fecha 30 de diciembre de 2021.

Se otorga la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que considere pertinente.

Lambayeque, 23 de mayo 2022.



Dra. YVONNE DE FÁTIMA SEBASTIANI ELÍAS
DIRECTORA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FACHSE

YFSE/

ÍNDICE

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I:	
Análisis del objeto de estudio	
1.1. Ubicación	11
1.2. ¿Cómo se manifiesta el problema y qué características tiene?	18
1.3. Metodología de la Investigación	18
1.3.1. Diseño de investigación	18
1.3.2. Tipo de investigación:	20
1.3.3. Diseño de investigación:	20
1.3.4. Instrumentos de recolección de datos.	21
CAPITULO II.	
Marco teórico	
2.1. Antecedentes del problema	22
2.2. Bases teóricas	24
2.2.1. Liderazgo	24
2.2.1.1. <i>Las principales teorías del liderazgo</i>	25
a) Teorías del liderazgo	25
b) Teorías del «Gran Hombre	26
c) Teorías de los rasgos	27
d) Teorías de contingencia	27
e) Teorías situacionales	28
f) Teorías del comportamiento	28
g) Teorías participativas	29
h) Teorías de gestión o transaccionales	29
i) Teorías de relaciones o transformacionales	29
2.2.1.2. Estilos de liderazgo según la madurez de los seguidores	30
➤ Clasificación de liderazgo	31
1. Según su tipo de desarrollo	31
2. Según la formalidad en su elección	32
3. Según la relación entre el líder, sus seguidores y subalternos.	32
4. Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados	33
5. Otras clasificaciones	35
6. El liderazgo también puede clasificarse así:	35
7. Influencia cultural en el liderazgo	37
2.2.1.3. Habilidades en un líder	38
2.2.1.4. La Filosofía del líder	40
a) Lecciones de liderazgo	40
b) Liderazgo para la calidad	41
c) Para Showalter y Mulholland (1992), el líder deberá:	43
d) La provisión de un liderazgo de apoyo, requiere:	43
e) La GCT, se divide en tres grupos:	43
2.2.1.5. Las diez cualidades de liderazgo más importantes	44
2.2.1.6. Objetivos de un líder	45
2.2.2. Clima institucional	48
a. Definición	48
b. Teorías	52
1. Escuela Gestalt	52
2. Teoría Estructuralista	54
3. Teoría Humanista	54
4. Corrientes sociopolítica y crítica	54
5. Teoría del clima institucional	55

6. Teoría de los dos factores	55
2.2.3. Relaciones interpersonales	58
a. Teorías	60
b. Dimensiones	61
CAPITULO III	
Resultados y discusión.	
3.1. Análisis e interpretación de los datos.	63
3.2 Propuesta de programa de gestión de liderazgo	65
Conclusiones	71
Recomendaciones	72
Bibliografía	73
Direcciones electrónicas.	

RESUMEN

Los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas, actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciendo el estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, que es el gran “nudo” que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia. Esta ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión.

Hoy se revalora el rol del director, que es considerado junto con los docentes como elementos claves para impedir o promover cambios y/o innovaciones en los centros educativos, siempre que existan buenas relaciones interpersonales que aseguren condiciones necesarias para que se dé un buen clima laboral y que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible.

El desafío más complejo aun es concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modelo de conducción de los centros educativos, mediante la figura del director líder que encarne muchas mentalidades, nuevas actitudes y valores teniendo en cuenta la importancia de las buenas relaciones interpersonales dentro de la difícil tarea que es liderar en educación, donde el futuro de las instituciones dependerá de la capacidad para formar adecuadamente a sus miembros de acuerdo a lo que el nuevo entorno institucional demanda.

En este sentido y siguiendo la propuesta tenemos que el **problema** de la investigación ha quedado definido así: De qué manera influye el programa de gestión de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas en el 2018. En ese sentido la presente investigación la abordamos en tres capítulos en **el capítulo I** hacemos una descripción del objeto de estudio y señalamos la metodología a seguir en la Investigación, en **el capítulo II** señalamos el marco teórico, en el mismo que sustentamos nuestro trabajo con las bases teóricas y conceptuales. En **el capítulo III** se hace la interpretación de la

información recogida, en el mismo que se hace la propuesta de programa de gestión del liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas en el 2018 y finalmente sacamos nuestras conclusiones y planteamos las recomendaciones

PALABRAS CLAVE: Comunicación, motivación, entusiasmo y superación

ABSTRACT

Educational systems have always been satisfied with the figure of the director at the head of an educational institution, who, complying with the formalities of the case, was in charge of administrative and pedagogical tasks, acting in one way or another according to the degree of trust of his collaborators. , prevailing the bureaucratic style, where the pedagogical is affected by administrative decisions and mechanisms, which is the great "knot" that stands between the school organization and its efficiency. This rupture of management with pedagogy, which exists in traditional management schools, whose pattern is more in line with control and supervision.

Today the role of the director is revalued, which is considered together with teachers as key elements to prevent or promote changes and/or innovations in educational centers, provided that there are good interpersonal relationships that ensure the necessary conditions for a good working environment. and that learning can take place in the best possible way.

The most complex challenge is still to conceive and promote the development of a new management model for educational centers, through the figure of the leading director who embodies many mentalities, new attitudes and values, taking into account the importance of good interpersonal relationships within the It is a difficult task to lead in education, where the future of the institutions will depend on the ability to properly train its members according to what the new institutional environment demands.

In this sense and following the proposal we have that the research problem has been defined as follows: How does the leadership management program influence to improve the interpersonal relationships of the teachers of the Emblematic Educational Institution "San Juan de la Libertad" of the Chachapoyas district, Chachapoyas province, Amazonas region in 2018. In this sense, the present investigation is addressed in three chapters in chapter I we make a description of the object of study and indicate the methodology to be followed in the investigation, in chapter II we point out the theoretical framework, in which we support our work with the theoretical and conceptual bases. In chapter III, the interpretation of the information collected is made, in which the proposal for a leadership management program is made to improve the interpersonal

relationships of the teachers of the Emblematic Educational Institution "San Juan de la Libertad" of the district of Chachapoyas, province of Chachapoyas, Amazon region in 2018 and finally we draw our conclusions and make recommendations.

KEY WORDS: Communication, motivation, enthusiasm and overcoming

INTRODUCCIÓN

Es importante que el director de la institución educativa tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con sus colaboradores. El líder tiene poder, autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la organización valores que representan las más altas aspiraciones de los miembros de la misma. El liderazgo es influencia, es el proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo.

Los líderes no sólo motivan a sus colaboradores a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también mantener buenas relaciones interpersonales, en la realización de los objetivos deseados para la organización. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para el otro, varía según la organización, las personas y las tareas. El liderazgo es una nueva filosofía de dirección para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de la misión. El liderazgo incrementa las relaciones interpersonales, la calidad del trabajo al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguirla calidad total.

Nuestro trabajo de investigación pretende mejorar las relaciones interpersonales de los docentes, proponiendo para ello un programa de gestión de liderazgo, para que sean capaces de relacionarse adecuadamente con los demás, creando un ambiente afectivo en la institución educativa.

Con la presente investigación pretendemos demostrar la importancia de las buenas relaciones interpersonales, mediante la elaboración y propuesta de un programa de gestión de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la *Institución Educativa Emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas en el 2018* El **objeto de estudio**, El objeto de estudio del presente trabajo de investigación se refiere exclusivamente al clima institucional y relaciones interpersonales en los docentes. Y

el **objetivo general** Proponer el programa de gestión de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de *Institución Educativa Emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas*, **objetivos específicos:** **Determinar las relaciones interpersonales** que existe entre los docentes de la *Institución Educativa Emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas*. **Elaborar el marco teórico** que de sustente al programa de gestión de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la *Institución Educativa Emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas*. **Diseñar el programa** de gestión de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la *Institución Educativa Emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas*. Y **el campo de acción** el proceso de Proponer el programa de gestión de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales. Y se define la **hipótesis**, Si se propone el programa de gestión de liderazgo entonces mejorarían las relaciones interpersonales de los docentes de la *Institución Educativa Emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas*.

CAPÍTULO I

I.- ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN

Departamento de Amazonas

Amazonas es uno de los veinticuatro departamentos que forman parte de la república del Perú. Su capital es Chachapoyas y su ciudad más poblada es Bagua Grande.

Está ubicado en la región norte del país, limita al oeste con el departamento de Cajamarca, al sur con La Libertad, al sureste con San Martín, al este con Loreto y al norte con la república de Ecuador. Abarca 39,2 mil km² de agreste territorio, en su mayoría, cubierto por la Amazonía.

Según el último censo (realizado en 2017) el departamento de Amazonas tiene una población total de 417.508 habitantes (una densidad demográfica aproximada de 10 hab/km²), de los cuales 203.158 son hombres y 195.424 mujeres siendo el cuarto con menor densidad poblacional, por delante de Ucayali, Loreto y Madre de Dios

Historia reciente

En 1995, la zona fronteriza con Ecuador fue escenario de la guerra del Cenepa.

En el 2009, un conflicto social ocasionado por la promulgación de dos decretos legislativos que afectaban a las comunidades indígenas causó el enfrentamiento entre las policías y nativos denominado como *Baguazo* dejando 33 personas muertas.

Geografía

Río Utcubamba.

El departamento cuenta con una superficie de 4 205 038 hectáreas y alberga ecosistemas como la selva baja, selva alta o yungas, ecosistemas andinos y bosque seco tropical. La región se divide en 7 provincias y 84 distritos.

Hidrografía

- Ríos: Marañón, Chinchipe, Utcubamba, Chiriaco o Imaza, Silaco, Nieva, Jumete o Vilaya, Cenepa y Santiago.
- Lagunas: Laguna de los Cóndores (Chachapoyas-Leymebamba), Laguna del Porvenir (Bagua - Aramango), Laguna de Chonza (Bagua - Copallín), Pomacochas (Bongará) a más de 2.000 msnm.

Relieve

Su relieve es muy accidentado, abarca regiones interandina y selvática. En él, destaca la Cordillera del Cóndor, entre la frontera Perú-Ecuador, la Cordillera Central andina, que da origen a la cuenca hidrográfica del Río Marañón, En la parte norte se desplaza hacia el este, en terreno llano, y pequeños accidentes topográficos. Hacia el sur, su relieve es accidentado y con mayores alturas.

Clima

Varía desde 40 °C al norte hasta 2 °C en las cordilleras del sur. El promedio de temperatura es de 25 °C. En la selva amazónica la temperatura es alta.

Flora y fauna

Flores en Leimebamba.

El departamento es hábitat de aves endémicas como el Colibrí maravilloso o cola espátula (*Loddigesia mirabilis*, *Marvelous spatuletail*) o Lechucita bigotona (*Xenoglaux loweryi*, *Long-whiskered owlet*).

Fauna

- Mamíferos: oso hormiguero, puma, venado, huangana, sajino, canchul, cashapicuro, carachupa, chosca, ronsoco, majaz, monos, roedores.
- Peces: zungaro, gamitana, boquichico, doncella, plateado, cashca, trucha, carpas, bagres.
- Ofidios: Macanche, Colambo, Uyure, Cascabel, Shushupi, Otorongomacha, Curumamán.

Flora

- Árboles Maderables: caoba, cedro, chonta, poma, árbol de sangre, palo de cruz, cocobolo, quinilla, asarquiro, quilloscapi, quilocisa, chilca brava, yngaina.
- Plantas Medicinales: copaibo, sachindaso, hoje, caña agria, quinaquina, zarzaparrilla, alolva, piñón, ancusacha, bolsamullaca, chinchirilla, atapí, ojo de vaca.

Transporte

.El transporte predominante se realiza por vía fluvial, aunque existen a la par rutas terrestres, tales como carreteras asfaltadas, carreteras afirmadas o trochas carrozables. A continuación, se enumeran algunas rutas que se pueden realizar desde la capital del país:

- Ruta 1: Por la carretera Panamericana Norte de Lima hasta Chiclayo; de allí, a Olmos-Jaén-Bagua Grande-Pedro Ruiz Gallo-Chachapoyas.
- Ruta 2: Por la carretera Panamericana Norte de Lima hasta Pacasmayo. Luego, Tembladera-San Pablo-Cajamarca-Celendín-Balsas. A partir de Balsas, existen dos rutas: una a Chachapoyas y Bagua y otra a Mendoza.
- Ruta 3: Por la carretera Central de Lima hasta La Oroya. De allí, sigue hacia Junín-Cerro de Pasco-Huánuco-Tingo María-Tocache-Juanjuí-Bellavista-Tarapoto-Moyobamba-Rioja-Pedro Ruiz Gallo.

Entre los puertos fluviales, destacan Rentema (provincia de Bagua), Nazareth (Bagua), Choros (provincia de Utcubamba) y Galilea (provincia de Condorcanqui).

Provincia de Chachapoyas

La **provincia de Chachapoyas** es una de las siete que conforman el departamento de Amazonas en el nororiente del Perú. Limita por el norte con las provincias de Luya y Bongará; por el este, con el departamento de San Martín y la provincia de Rodríguez de Mendoza; por el sur, con el departamento de San Martín; y por el oeste, con el departamento de Cajamarca. La provincia fue creada políticamente mediante Ley del 21 de noviembre de 1832, promulgada por el presidente Agustín Gamarra.

Toponimia

El nombre **Chachapoyas** (*Chachapuyas* en Runasimi) tiene como origen las voces aimaras: *chacha*, gente; *phuyu*, nube

División administrativa

Esta provincia se divide en veintiún distritos:

La Capital de esta provincia es la ciudad de Chachapoyas.

- | | |
|----------------|-------------------------------|
| 1. Asunción | 12. Magdalena |
| 2. Balsas | 13. Mariscal Castilla |
| 3. Chachapoyas | 14. Molinopampa |
| 4. Cheto | 15. Montevideo |
| 5. Chilibuín | 16. Olleros |
| 6. Chuquibamba | 17. Quinjalca |
| 7. Granada | 18. San Francisco de Daguanas |
| 8. Huancas | 19. San Isidro de Maino |
| 9. La Jalca | 20. Soloco |
| 10. Leimebamba | 21. sonche |
| 11. Levanto | |

Turismo

Naturales

- **ACP San Antonio** (distrito de Chachapoyas), ubial sur oeste de la ciudad de Chachapoyas, con una extensión de 400 ha, reconocida mediante Resolución Ministerial N° 227-2007-AG del 9 de marzo de 2007. El área posee tres zonas de vida, El Bosque Seco Sub Tropical, Bosque Seco Montano Bajo y el Bosque Húmedo Montano Bajo y su objetivo es conservar y proteger el habitat del *Loddigesia Mirabilis*, especie categorizada en peligro de extinción por la UICN (2004), INRENA (Decreto Supremo N° 034-2004-AG), y especie de importancia regional para Amazonas, oficializado a través de la Ordenanza Regional N° 096-2005-GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS.
- **ACP Tilacancha** (distritos de Levanto y San Isidro de Maino), ubicado entre los 2700 y 3490 m.s.n.m. en la quebrada del mismo nombre, cuenca del río Utcubamba, tributarios del río Marañón. Abarca las tierras de las Comunidad Campesina de Levanto (383.18 ha) y San Isidro de Mayno (3551,27 ha). Sus bosques pajonales o Jalcas forestado con pinos.
- **Bosque de Lopsol** (distrito de San Isidro de Maino), ubicado a 5 km (2 h) al noreste de Maino, de aprox 3 a 5 ha. Flora contenida: Bromelias, Orquídeas, Árbol de Lanche, Ishpingo, Aliso, Moras, Chatabe. Fauna contenida: Aves: Colibrí Cola Espátula, Loro, pájaro carpintero, Tucán, Gorrión, Pavas de monte, Colibrís, Torca. Mamíferos: Chosca, Majas, Ronsoco, Zorrillo, Mono. Además allí se encuentra el Sitio Arqueológico de Lopsol.
- **Bosque de piedras Runa Runa** (distrito de Cheto), ubica al noreste del pueblo de Cheto a una altura de 3250 msnm con una temperatura promedio de 13 °C, con una extensión de 10 ha donde las piedras calizas ubicadas de forma vertical y horizontal miden más de 5 m de alto y son producto de la acción eólica.
- **Caverna de Shihual** (distrito de Magdalena), gran caverna de 200 m de ancho por 4 m de alto, en su interior presenta divisiones y formaciones de estalactitas que cuelgan del techo, producto de la filtración del agua que transporta carbonato de calcio en disolución. Hábitat de cientos de murciélagos. Por su concentración de **amoniaco** se recomienda el uso de máscaras con oxígeno y

se puede entrar por 2 horas, hasta llegar a un abismo de 40 m de profundidad. Continuar es sólo posible para espeleólogos. A 200 m de la boca de la caverna se encuentra un sitio funerario que los lugareños denominan el "coliseo" debido a su forma casi circular.

- **Cascada de Palma** (distrito de San Isidro de Maino), ubicada a 7 km (2 h) al sur este de Maito, a una altura de 2704 msnm. Recibe este nombre debido a que dentro de la vegetación existente que rodea este recurso, encontramos una palmera de aproximadamente 60 metros de altura. La cascada tiene 3 saltos y un recorrido aproximado de unos 300 m antes de desaparecer en una cueva.
- **Caverna de Parjujshs** (distrito de Soloco), gran caverna con una extensión explorada de 4 070 m, de los cuales 3 820 m fueron topografiados, ubicada a 2800 m.s.n.m. con una temperatura media de 12° C. Su exploración no han concluido y se estima que se podría llegar a los 20 km de galerías. Los investigadores involucrados son el Grupo Espeleológico de Bagnols-Marcoule (GSBM), con Jean Francois Perret y Benoit Le Falher como responsables de las expediciones. También participan en los estudios miembros del Centro de Exploraciones Subterráneas del Perú (CESPE), el Espeleo Club Andino ECA (Lima) y el Grupo Bambuí de Pesquisas Espeleológicas (GBPE) de Brasil.
- **Cueva El Convento** (distrito de San Isidro de Maino), ubicada a 4 km (1.5 h) al sudeste de Maino, a una altitud de 2814 m.s.n.m. La caverna tiene una profundidad de 15 metros; habitada por murciélagos, cuyo excremento es usado por los pobladores locales como fertilizante en sus labores agrícolas por su alta concentración de fósforo. En su interior existe arena de color celeste, que es usada por los pobladores para que pinten la fachada de sus casas.
- **Laguna los Cóndores** (distrito de Leimebamba), con aguas de color azul-verdoso por su concentración de ácidos tánicos, tiene 4 km de largo y 2 km de ancho y una temperatura promedio los 15 °C a 2600 m.s.n.m. ubicada a 45 km (10 h a caballo) al sur de Leymebamba, en la naciente del río de los Chilchos. Su nombre proviene de esta ave de rapiña sobrevolando la zona. En los alrededores se encontró antiguas construcciones (mausoleos y chulpas) de la cultura Chachapayas, en cuyos interiores se hallaron fardos funerarios y objetos

de artesanía, que fueron trasladados al museo de Leymebamba. Fue estudiada en 1968, por el explorador de los Estados Unidos, Gene Savoy.

- **Lagunas de Huahuaycucha** (distrito de San Isidro de Maino), se trata de 4 lagunas (2 x 180m, 40 m y 20 m) alimentadas por filtraciones del subsuelo, ubicadas a 13 km al sureste de Maino a unos 3089 msnm al pie del cerro del mismo nombre. En el lugar se observa vegetación originaria, bosques enanos de porte relativamente bajo con un altísimo nivel de epifitismo. Estas lagunas son conocidas además por su alto valor de misticismo y esoterismo, debido a que algunos curanderos de la región acuden a estos lugares para hacer sus rituales con carácter curativo.

Culturales

- Museo de Leimebamba (distrito de Leimebamba), el año 1997 se realizó el rescate de 219 momias y 2000 artefactos de los mausoleos en la laguna de los Cóndores. Para albergar esta colección fue construido este museo a partir de una iniciativa de The Bioanthropology Foundation Perú-Centro Mallqui, así como del aporte financiero proveniente de un grupo de ciudadanos austriacos y de otras donaciones privadas. En su entrada hay tres estatuas que son replica de los purumachos o sarcófagos de Karajía.
- **Museo Etnico Religioso e Histórico de Santa Ana** (distrito de Chachapoyas), ubicado en la plazuela Santa Ana en las instalaciones del reconstruido templo del mismo nombre, el cual fue edificado en 1556 para la evangelización de los indios. En el año 2008, el proyecto PROMARTUC de Cáritas Chachapoyas realizó la reconstrucción de este complejo manteniendo diseño y con materiales originales. El museo mantiene las características del antiguo templo de Santa Ana presentando en su fachada frontón triangular adosado a una torre campanario de forma prismática y de un solo cuerpo. El recinto es de una sola nave y presenta puertas laterales que dan hacia los ambientes que alguna vez fueron parroquia y hospital. El proyecto realizó el montaje de exhibición museográfica en lo que fue la nave del templo la misma que muestra temas culturales y naturales de la región. Dentro de la colección se aprecia objetos litúrgicos, imágenes y tallas; además de algunos ceramios traídos de la provincia

de Bagua y una colección importante de artesanía consistente en ceramios y textiles de comunidades cercanas.

El **distrito de Chachapoyas** es uno de los veintidós distritos de la Provincia de Chachapoyas, ubicada en el Departamento de Amazonas, en el norte del Perú. Limita por el norte con el distrito de Huancas y el distrito de Sonche; por el este con el distrito de San Francisco de Daguan; por el sur con el distrito de Soloco y el distrito de Levanto y; por el oeste con la provincia de Luya.

Historia

El distrito fue creado en la época de la independencia y tiene una población estimada mayor a 32.500 habitantes. Su capital es la ciudad de Chachapoyas.

Geografía

Tiene una población estimada mayor a 32 500 habitantes. Su capital es la ciudad de Chachapoyas.

Ciudades, pueblos y caseríos del distrito

- | | | |
|---------------|----------------|--------------------|
| • Chachapoyas | • El Molino | • El Franco |
| • Caclic | • Villa Paris | • Puente Utcubamba |
| • Vitaliano | • Santa Isabel | • Hidalgo |
| • El Tapial | • Osmal | • San Antonio |
| • Rondon | • El Atajo | • Mitopampa |
| • Pollapampa | • Santa Cruz | • Sacra Huayco |
| • Bocanegra | • Maripata | • Silva Urco |
| • Leticia | • Membrillo | • San Isidro |
| • El Cruce | • Taquipampa | • El Alfalfar |
| • Achamaqui | • Opelel | • Jupia |
| • Pucacruz | • Taquia | • Penca Pampa |
| | | • Lucmauro |

1.2. ¿Cómo se manifiesta el problema y qué características tiene?

Analizar el clima Institucional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes (Calva & Hernández, 2004).

Desde el aspecto práctico se puede decir que una de las debilidades u omisiones de las instituciones educativas es el no considerar a los clientes internos (comunidad educativa), olvidando que ellos reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga la institución hacia los usuarios o clientes externos de la institución; por lo tanto, el clima institucional tiende a ser ignorado por la mayoría de las organizaciones, ya que dan por hecho que se le proporcionan las herramientas básicas a sus maestros (clientes internos) para desarrollar su trabajo y esto será suficiente para que se desempeñen adecuadamente. (Calva & Hernández, 2004).

Además, tomando en cuenta que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga este de la organización y de sí mismo, se considera importante crear un buen equilibrio entre los dos grupos de referencia y mejorar el ambiente laboral. Con este estudio se pretende iniciar el rumbo hacia una mejora continua en dicha organización, para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, teniendo presente el hecho de que las buenas relaciones interpersonales son un factor determinante en la eficiencia de la gestión.

1.3. Metodología de la Investigación

1.3.1. Diseño de la Investigación

Teniendo en cuenta la hipótesis y los objetivos formulados para el presente trabajo de investigación, lo ubicamos en el Nivel de investigación aplicada de Tipo Socio Crítico Propositivo ya que analiza la realidad y propone cambiarla en beneficio de los docentes de la Institución Educativa Emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas en el 2018 por lo que las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de datos son cualitativas. El objeto de estudio que tiene relación con la persona que lo estudia y el grado de subjetividad se reducirá a lo máximo aplicando la rigurosidad científica.

El estudio ha tenido como guía la comprobación de la hipótesis en 24 docentes de la Institución Educativa Emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de

Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas en el 2018 con la finalidad de determinar el nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales. **El diseño de investigación** es Socio crítico-propositivo, porque tiene como finalidad mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas 2018

Población La población que se ha considerado para la presente investigación, está representada por todos docentes de la Institución Educativa Emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de Chachapoyas, que representan un total de 90 estudiantes.

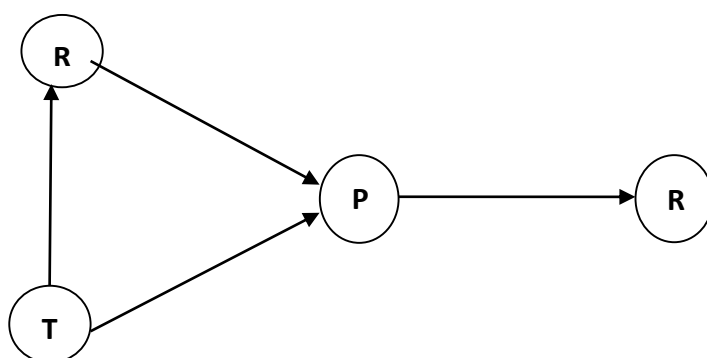
Muestra El tamaño de la muestra será de 24 docentes de la Institución Educativa Emblemática “San Juan de la Libertad

La presente investigación se centra en el propósito de proponer un programa de estrategias para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la Institución Educativa Emblemática “San Juan de la Libertad” El diseño empleado en la investigación es el siguiente.

1.3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Socio-crítica Propositiva.

1.3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:



Leyenda:

- Rx : Diagnóstico de la realidad
- T : Estudios teóricos o modelos teóricos
- P : Propuesta
- Rc : Realidad cambiada

1.3.4. Instrumentos de recolección de datos.

La recolección de la información se realizó mediante la aplicación de una ficha de observación: con un conjunto de preguntas con tres valoraciones respecto a las variables a medir.

Es importante resaltar la colaboración de los docentes de la Institución Educativa Emblemática “San Juan de la Libertad” quienes hicieron posible cumplir esta etapa conforme se había planificado.

CAPITULO II

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

Este trabajo de investigación titulado “Clima institucional y relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa Emblemática “San Juan de la Libertad” Chachapoyas tiene como antecedentes a los siguientes trabajos:

Aguado, J., (2012) en su tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación “Clima organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes” planteó como objetivo, determinar el nivel de clima organizacional de una institución educativa del distrito de Ventanilla según la perspectiva de los docentes, en la ciudad de Lima con una muestra de 57 docentes, utilizando un diseño de investigación descriptivo - correlacional, utilizó el Cuestionario de clima organizacional; concluye que, existe un nivel aceptable de clima organizacional según la perspectiva de los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla. Es decir, los docentes consideran que su ambiente de trabajo les permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. Aunque no en el nivel óptimo que se requiere.

Castillo, M., (2011), en su tesis titulada “El Clima Organizacional de una empresa comercial de la Zona Centro de Tamaulipas, México: Estudio de caso MULTI” plantea como objetivo analizar el clima organizacional de la empresa MULTI y sus dimensiones, con una muestra de 56 empleados y utilizó un diseño descriptivo donde aplicó un cuestionario como instrumento y concluye que se cumple con el objetivo de investigación trazado en el presente estudio, y en seguida se presentan las reflexiones sobre las características del clima organizacional de la empresa analizada por cada una de las dimensiones del fenómeno de análisis. De manera general, en la dimensión de estructura organizacional se observa una buena percepción de los empleados, puesto que en un porcentaje importante de cada reactivo presentado en sentido afirmativo, se expresó por los encuestados con un valor alto en la escala de medición, que

va de acuerdo a muy de acuerdo. Esto permite valorar que los empleados perciben bien a la empresa en esta dimensión.

Segredo, A., (2013), en su trabajo de investigación titulado “Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización”, plantea como objetivo reflexionar sobre la importancia del clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización desde una aproximación conceptual al tema, que permite mostrar las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, concluye que los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico. El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

Pérez, N. y Tenazoa Rivera, P., (2015) en su tesis titulada “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013”, Iquitos, plantea como objetivo Determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013, con una muestra de 107 trabajadores y utilizó un diseño no experimental – transeccional donde aplicó el cuestionario como instrumento y concluye que existe un Nivel Medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.

Pelaes, O., (2010) en su tesis “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, plantea el objetivo determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes, con una muestra de 200 empleados y utilizó un diseño correlacional, utiliza un cuestionario como instrumento y concluye que se comprobó la Hipótesis Específica 1 que planteaba

que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Liderazgo

El **liderazgo** es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo no entraña una distribución desigual del poder, porque los miembros del grupo no carecen de poder, sino que dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

Otro de los conceptos que está ganando terreno en los últimos años es el de neuroliderazgo, el cual hace referencia a una disciplina derivada de la neuroeconomía que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor administración empresarial.

La correlación entre el líder en atracción y en ideas es positiva. Pero por ser moderada debemos buscar los casos en que las funciones del liderazgo en atracción y en ideas están superadas. En particular, hay sugestivas informaciones sobre unos pocos grupos que indican que el iniciador más frecuente de comunicaciones no es tan atractivo como podrían esperarse de la alta correlación entre la atracción y liderazgo. A pesar de que los líderes en ideas tienen un 50 por ciento de probabilidades de ser, los hombres más

atractivos al finalizar la primera sesión del grupo es bastante improbable que mantenga el alto puesto en atracción e ideas al promediar la cuarta sesión. Bales sugiere que los líderes en el trabajo realizan cosas que desvían el afecto de los otros miembros. En particular, Bales da a entender que el mayor iniciador puede no permitir a los otros miembros oportunidades de reacción, comentario o realimentación, como contribuciones a las ideas del líder.

2.2.1.1. *Las principales teorías del liderazgo*

¿Por qué algunos líderes tienen éxito mientras que otros fracasan? ¿Qué es lo que hace que algunas personas sobresalgan en roles de liderazgo? En este artículo vamos a analizar las principales teorías del liderazgo que pueden responder a estas y otras preguntas.

No existe una combinación mágica de características que haga que un líder tenga éxito. Sin embargo, esto no significa que no haya algunas que hagan más probable este éxito y que no podamos aprender a ser líderes más efectivos. Como paso previo para este objetivo, necesitamos comprender los diversos enfoques del liderazgo, de modo que se pueda usar el enfoque correcto para una situación concreta. Una forma de hacerlo es conocer las principales teorías de liderazgo.

Las teorías de liderazgo buscan explicar cómo y por qué ciertas personas se convierten en líderes. Estas teorías suelen centrarse en las características de los líderes, pero algunas intentan identificar los comportamientos que las personas pueden adoptar para mejorar sus propias habilidades de liderazgo en diferentes situaciones.

Los primeros debates sobre la psicología del liderazgo sugerían, por lo general, que tales habilidades eran simplemente habilidades con las que las personas nacían. Algunas teorías del liderazgo más recientes proponen que poseer ciertos rasgos puede ayudar a las personas a convertirse en líderes de la naturaleza, pero que la experiencia y las variables situacionales también juegan un papel importante.

Las teorías del liderazgo tienen como objetivo explicar cuáles son los motivos y cómo es el proceso para convertirse en líder.

a) Teorías del liderazgo

A medida que el **interés por los diferentes tipos de liderazgo y sus consecuencias ha aumentado**, se han introducido varias teorías de liderazgo para explicar exactamente cómo y por qué ciertas personas se convierten en grandes líderes.

La gente ha estado interesada en el liderazgo a lo largo de la historia de la humanidad, pero ha sido relativamente reciente la aparición de varias teorías del liderazgo de manera formal, aumentando el interés por este tema durante la primera parte del siglo XX.

Las primeras teorías del liderazgo se centraron en qué cualidades distinguían entre líderes y seguidores, mientras que las teorías del liderazgo posteriores analizaron otras variables, como los factores de situación y los niveles de habilidad.

b) Teorías del «Gran Hombre»

De acuerdo con este punto de vista, **los grandes líderes simplemente nacen con las características internas necesarias**, como el carisma, la confianza, la inteligencia y las habilidades sociales.

Las teorías de los grandes hombres suponen que la capacidad de liderazgo es inherente, es decir, que los grandes líderes nacen, no se hacen. Estas teorías suelen describir a los grandes líderes como heroicos, míticos y destinados a ocupar una posición de liderazgo.

Se utilizó el término «Gran Hombre» porque, en el momento de aparición de las teorías, originalmente propuestas por el historiador Thomas Carlyle, el liderazgo se consideraba principalmente como una cualidad masculina, especialmente en

términos de liderazgo militar. **Estas teorías sugieren que las personas realmente no pueden aprender cómo convertirse en líderes fuertes, sino que se nace con la capacidad innata para ello.**

c) Teorías de los rasgos

Las teorías de los rasgos son similares en algunos aspectos a las teorías del Gran Hombre. Las teorías de los rasgos suponen que **las personas heredan ciertas cualidades y rasgos que las hacen más adecuados para el liderazgo.**

Las teorías de los rasgos observan los rasgos de personalidad y los comportamientos que contribuyen al liderazgo. **El enfoque principal está en la personalidad clave y los rasgos de comportamiento que comparten los grandes líderes.**

Sin embargo, **el problema es que las personas con rasgos similares pueden terminar siendo líderes totalmente diferentes.** En algunos casos, uno puede convertirse en un líder, mientras que el otro sigue siendo un seguidor, independientemente de lo común en personalidad o comportamiento.

d) Teorías de contingencia

Las teorías de contingencias enfatizan los estilos de liderazgo dependiendo de la situación en la que el líder se encuentre. Se centran en variables particulares relacionadas con el entorno que pueden determinar qué estilo particular de liderazgo es el más adecuado para la situación.

Según esta teoría, ningún estilo de liderazgo es mejor para todas las situaciones. Los investigadores de liderazgo White y Hodgson sugieren que en un liderazgo verdaderamente efectivo no intervienen solo las cualidades del líder, sino que se trata más bien de lograr un equilibrio entre las conductas, las necesidades y el contexto.

En este sentido, los buenos líderes son capaces de evaluar las necesidades de sus seguidores, hacer un balance de la situación y luego ajustar sus comportamientos. **El éxito depende de una serie de variables, incluido el estilo de liderazgo, las cualidades de los seguidores y los aspectos de la situación.**

e) Teorías situacionales

Las teorías situacionales, como las teorías de contingencias, ven a los líderes adaptarse a la situación en la que se encuentran. La diferencia es que se considera que el líder cambia su estilo de liderazgo de acuerdo con el cambio de situación.

Las teorías situacionales **incluyen el cambio en la motivación del líder, así como las capacidades de los individuos que son seguidores.** El líder puede cambiar su opinión sobre sus seguidores, su situación y su estado mental y emocional. Todos estos factores contribuyen a las decisiones que toma el líder.

Además, **las teorías situacionales proponen que los líderes elijan el mejor curso de acción basado en variables situacionales.** Diferentes estilos de liderazgo pueden ser más apropiados para ciertos tipos de toma de decisiones.

f) Teorías del comportamiento

Con las teorías del comportamiento, la creencia es que **los líderes se forman o crean, con independencia de que nazcan con unas características u otras.** El liderazgo se aprendería a través de la observación y la enseñanza. Al igual que con otros comportamientos, se cree que el liderazgo también se puede aprender y desarrollar.

Es decir, **las teorías del comportamiento del liderazgo se basan en la creencia de que los grandes líderes son creados, no nacidos.** Según esta teoría, las personas pueden aprender a ser líderes a través de la enseñanza y la observación.

g) Teorías participativas

Las teorías de liderazgo participativo sugieren que el estilo ideal de liderazgo es aquel que tiene en cuenta **el papel que pueden jugar los demás**. La inclusión de otros en el proceso de toma de decisiones del líder es vital en las teorías del liderazgo participativo. Los buenos líderes buscarían de manera activa la contribución de los demás.

Este proceso involucra a las personas lideradas. **Así, el buen líder sería aquel que fuese capaz de lograr que se sintiesen valoradas, además de una parte con influencia en las decisiones que se toman**. Esta sensación de formar parte real de algo importante haría que los seguidores se sintiesen más comprometidos con el proceso.

h) Teorías de gestión o transaccionales

Las teorías de gestión, también conocidas como teorías transaccionales, se centran en el papel de la supervisión, la organización y el rendimiento grupal. **Estas teorías basan el liderazgo en un sistema de recompensas y castigos**, es decir, en un sistema de gestión del desempeño de los individuos por parte de líderes en los que se premia el éxito y se castigan los fallos.

Esta es la forma más común de liderazgo. El rol del líder pasa por manejar las expectativas de los seguidores y adaptarlas a los objetivos del grupo. Básicamente el líder sería un gestor, tanto de personas como de recursos.

i) Teorías de relaciones o transformacionales

Las teorías de las relaciones, también conocidas como teorías transformacionales, se centran en las conexiones formadas entre líderes y seguidores. Este enfoque no solo se centra en el rendimiento del grupo, sino también se interesa porque cada uno de los miembros del grupo pueda desarrollar todo su potencial.

Los líderes transformacionales motivan e inspiran a las personas **manejando y alineando dos intereses: el grupal y el individual**. Además, para ellos es tan importante la definición del objetivo como los medios y la inversión necesaria para lograrlos.

El líder motiva e inspira haciendo que los seguidores asuman el mejor papel teniendo en cuenta que su rol y su manera de desempeñarlo es importante para el resultado. La relación y la conexión entre un líder y su seguidor es el enfoque

principal, sin dejar de lado el **respeto a la ética y el cuidado de cada seguidor o subordinado de manera individual.**

2.2.1.2. Estilos de liderazgo según la madurez de los seguidores

En opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen muchos tipos de liderazgo. En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes, las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder. Según Max Weber hay tres tipos puros de liderazgo:

- **Líder carismático:** es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.
- **Líder tradicional:** es aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.
- **Líder legítimo:** Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción *per se*, lo único que puede distinguir a un *líder* es que tenga *seguidores*: *sin seguidores no hay líder*.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como

una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad).

Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado. Arieu define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En pocas palabras, así como trates a las personas, así ellas te tratarán. Liderazgo Laissez faire: este se conoce por ser muy liberal por ello su nombre como liderazgo laissez faire, que es una expresión de origen francés y cuya traducción al español es "dejar hacer" en este modelo el líder suele ser una figura pasiva que permite que las personas a su cargo posean todo el control de lo que se están haciendo, ya que se les facilita toda la información y herramientas necesarias para la eficaz realización de las labores y donde el líder sólo deberá intervenir si el subordinado solicita su ayuda.

➤ **Clasificación de liderazgo**

1. Según su tipo de desarrollo

De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo:

- **Líder autócrata:** un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno.

- **Líder emprendedor:** un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- **Líder liberal:** mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- **Líder proactivo:** este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- **Líder audaz:** este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

2. Según la formalidad en su elección

- **Liderazgo formal:** preestablecido por la organización.
- **Liderazgo informal:** emergente en el grupo.

3. Según la relación entre el líder, sus seguidores y subalternos.

- **Liderazgo dictador:** fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- **Liderazgo autocrático:** el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- **Liderazgo democrático:** el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

- **Liderazgo onomatopéyico:** el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.
- **Liderazgo paternalista:** no tiene confianza en sus seguidores, comúnmente toma la mayor parte de las decisiones, entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- **Liderazgo liberal (*laissez faire*):** el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.
- **Liderazgo emocional:** Las bases emocionales resultan cruciales para los diseños empresariales más complejos en los que la organización coloca líderes para cada división de negocio de forma descentralizada, y mantiene además un liderazgo central, esto a forma de una "federación". En estos contextos, según como expone Warren Bennis en su trabajo "Convertirse en líder de líderes", el éxito de los negocios depende de un balance de poderes entre el poder central y las divisiones de negocio, y del desarrollo de un liderazgo emocional con una buena dosis de competencias conversacionales entre todos los líderes.

4. Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

- **Liderazgo transaccional:** los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.
- **Liderazgo transformacional o carismático:** el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus

colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

- **Liderazgo auténtico:** es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- **Liderazgo lateral:** se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- **Liderazgo longitudinal:** también llamado "liderazgo piramidal", es el que se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, de tal modo que la influencia del líder hacia los liderados se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder. Este estilo es extensamente utilizado en política y en algunos grupos milicianos.
- **Liderazgo en el trabajo:** en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

5. Otras clasificaciones

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática. En los estudios sociológicos de desarrollo comunitario por observación participativa, estas personas son claves para el trabajo de campo. En la década de 1970, varios sociólogos españoles estudiaron el tema del papel de los 'líderes informales', como un tema relevante de la sociología de la organización.

6. El liderazgo también puede clasificarse así:

- liderazgo individual (ejemplo a seguir).
- liderazgo ejecutivo (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto).
- liderazgo institucional.
- liderazgo consensual.

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada; un buen líder es aquel que tiene la habilidad de la Atención y Escucha en todo momento. Un buen líder entiende quienes son actores claves y toma decisiones a partir de la confianza hacia ellos.

El concepto de liderazgo se transforma, vinculado con ideologías de diferentes signos y orientaciones y el concepto de “poder” o capacidad de influir sobre otros.

- **Líder carismático:** es aquel a cuya causa se entregan sus seguidores. El carisma de los precursores revolucionarios o conservadores seducía a sus liderados. El líder sabía dónde ir y cómo hacerlo, exigía disciplina y

obediencia. En América Latina, los caudillos/dictadores carismáticos, algunos considerados héroes, otros como villanos, marcan las historias nacionales y locales, y generan muchas prevenciones, pues la gente se resigna al paternalismo por temor al riesgo.

- **Líder servidor:** es el que prioriza satisfacer las necesidades sociales. Según Robert Greenleaf los “profetas” poseen liderazgo carismático, además de ser “servidores”; los “buscadores” de guías, los “seguidores”, “destinatarios”, “beneficiarios” o “población objetivo”, hacen a los “profetas”.
- **Líder gerencial:** es el que “gerencia” eficazmente los recursos, especialmente los humanos. En toda organización existen liderazgos fuera de las posiciones formales de conducción. Los gerentes deberían ser líderes, pero también se debe detectar y promover a los líderes que no son gerentes, para que sepan gerenciar y sean promovidos a posiciones organizativas visibles.
- **Líder transformador:** es el que impulsa, produce y consolida cambios sociales u organizacionales, enfrenta problemas y conflictos y facilita soluciones desde el colectivo, es imaginativo, se adapta a los procesos, es servicial, orienta, es ético, escucha, se actualiza y comunica, motiva, se arriesga, comprende la interdisciplina y la multiactorialidad, comparte un ideario y códigos grupales en el ambiente conocido, es integrador, cooperativo, creativo y propositivo, rota los roles, diversifica, democratiza los procesos, garantiza horizontalidad y consenso, asume derechos y deberes.
- **Líder estructural:** es el que brinda propuestas para la organización de sus instituciones o proyectos, definen la estructura, la estrategia y la respuesta en función del entorno. Crean las condiciones y el marco de soporte para un momento histórico.

- **Líder centrado en la gente:** es el que se apoya en las relaciones, y en sus emociones, conflictos y esperanzas, atraen participación, comparten información e incorporan a los demás en la toma de decisiones, sirven a la gente y las orientan hacia el proyecto de desarrollo compartido.
- **Líder con orientación política:** es el que procura espacio y poder para la organización, genera alianzas y coaliciones. Si es necesario utiliza la presión o la coerción. Si el poder es para el líder se acerca al liderazgo carismático, autocrático o directivo.
- **Líder simbólico:** es el que utiliza símbolos para articular el mensaje y la práctica, debido a la carencia de explicaciones a los fenómenos, en medio de la incertidumbre y la confusión, los seres humanos crean símbolos, mitos, ritos, ceremonias y artefactos que intentan dar sentido.

7. Influencia cultural en el liderazgo

Es importante observar que el liderazgo no es plano, pues dependiendo del contexto y el ámbito que se desarrolla se pueden generar diferentes tipos de liderazgo; si observamos el liderazgo desde un aspecto sociológico,⁷ el liderazgo era un factor primordial para la transformación social; un buen líder que tuviera la capacidad de observar el entorno como un sistema vivo y aprender de sus cambios, tendría mayor capacidad para entender sus necesidades y adaptarse al mismo, este tipo de liderazgo lo denominó poder inteligente y se da cuando se tiene la capacidad de equilibrar el poder blando con el poder duro. En un estudio se demostró que el liderazgo de la mujer tiende a un poder blando, pero se dice que esta es una identificación arriesgada pues se genera estereotipos de género que puede dañar el liderazgo eficaz lo que disminuye considerablemente las oportunidades de empleo cualificado para las mujeres. ⁸ “ existen múltiples factores que actúan como barreras para el desarrollo laboral femenino al interior de la organización, siendo los principales: la autopercepción de la mujer y su rol familiar-laboral y la existencia de estereotipos organizacionales como reflejos de la sociedad” , es decir, que existe además una cultura organizacional basada en la tradición y llena de prejuicios, que ha establecido patrones de dirección con características

masculinas imposibilitando la participación de la mujer en los cargos directivos, a su vez esto genera que la mujer acepte estas condiciones y adopte estos pensamientos, dejando a un lado la idea de liderazgo.

En la actualidad se discute que las mujeres y los hombres han desarrollado estilos de liderazgo diferentes, con características particulares así como lo menciona “las mujeres son más “democráticas” que los hombres a la hora de dirigir, estos son más “autocráticos” y no difieren en la frecuencia con la que adoptan los estilos “tarea” y “relaciones” en organizaciones”, pues las mujeres se basan en el trabajo en equipo, la colaboración y las relaciones sociales, mientras que los hombres en su mayoría imponen un estilo competitivo, impulsivo y con un alto grado de control. ¹⁰La relación que existe entre género y liderazgo en el contexto concreto de las organizaciones empresariales y las diferentes teorías denominadas "teoría de las características" mencionadas por el autor Morgan identifican al líder como aquella persona dotada de cierto valor por encima de los otros ", el liderazgo femenino se enmarcaría en un estilo moderno, más integrador, cooperador y democrático, un "liderazgo maternal" ; debido a que las diferencias de comportamiento entre mujeres directivas y hombres directivos no sólo pueden ser explicadas por una socialización distinta, sino que deben explicarse primordialmente por las características diferenciales de las situaciones con que ellas y ellos se enfrentan de manera habitual en las organizaciones. En una primera instancia, se considera necesario adoptar una cultura organizacional comunicativa, democrática y participativa, que fomente la creatividad y la innovación, y que sea capaz de desencadenar un compromiso en los trabajadores. Hoy, las organizaciones más que nunca, tienden a ocultar sus auténticos valores, pero nos encontramos en una fase de transformación. Los estereotipos de rol sexual para la identificación de un determinado liderazgo basado en el género ya no responden a las necesidades del mundo de hoy.

2.2.1.3. Habilidades en un líder

- **Comunicación verbal:** una persona con fuerte liderazgo es capaz de saber informar y comunicar lo que quiere a su equipo.

- **Escuchar:** la habilidad de escuchar permite al líder entender los problemas de las personas de su entorno, anticiparse a sus dudas y responder sus preguntas.
- **Persuadir:** las personas de buen liderazgo no piden a sus seguidores que simplemente sigan sus órdenes en forma ciega o vehemente. Primero los convencen que algo es bueno y se debe hacer.
- **Usar el pensamiento crítico:** sobre todo para tomar decisiones y resolver problemas. Los buenos líderes miden las acciones y posibles soluciones de acuerdo a sus costos y beneficios.
- **Delegar trabajo:** incluso si tienen todo el conocimiento práctico para cada tarea, lo cual es poco probable, las personas de fuerte liderazgo saben que es más productivo asignar trabajo a aquellos que pueden hacerlo igual de bien o mejor.
- **Organizar:** los líderes fuertes tienen la habilidad de ordenar sus tareas y las del resto para hacer un trabajo eficiente.
- **Asumir la responsabilidad:** los de fuerte liderazgo no solo asumen sus propios actos, sino los de su equipo. No culpan a otros por sus propios errores, y comparten los errores de otros.
- **Perseverar:** No importa cuán difícil se pongan las cosas y cuán frecuente sus planes no resultan como esperaban, los buenos líderes son tenaces y logran alcanzar sus objetivos.
- **Adaptarse al cambio:** Cuando las cosas no salen como se espera, la flexibilidad es clave. Las personas de fuerte liderazgo ajustan su plan a la coyuntura, mueven a su equipo y tienen más opciones de alcanzar el éxito.
- **Construir relaciones:** Los buenos líderes desarrollan buenas relaciones de trabajo con su equipo y sus jefes o gerentes.
- **Respetar:** La persona de fuerte liderazgo no miran por encima del hombro a su personal a cargo; al contrario, muestran respeto hacia ellos.
- **Ayudar:** Los buenos líderes siempre dan una mano al que la necesita, sobre todo cuando se trata de alcanzar objetivos de trabajo.
- **Manejar las crisis:** los de buen liderazgo responden rápida y efectivamente cuando los problemas aparecen.

2.2.1.4. La Filosofía del líder

La búsqueda de los rasgos de líderes ha sido una constante en todas las culturas durante siglos. Escrituras filosóficas como la *República* de Platón o las *Vidas* de Plutarco han explorado una pregunta básica: *¿Qué cualidades distinguen a un líder?»*.

En el pensamiento occidental los tradicionalistas de tipo autocrático dan al papel del liderazgo una similitud con la figura romana del *Pater familias*.

La teoría de los rasgos se exploró a fondo en una serie de obras del siglo XIX con los escritos de Thomas Carlyle y Francis Galton, cuyas obras han llevado a décadas de investigación. Carlyle identifica los talentos, habilidades y características físicas de los hombres que llegaron al poder y Galton, examinó las cualidades de liderazgo en las familias de los hombres poderosos, concluyó que los líderes nacen.

A mediados del siglo XX, sin embargo, una serie de exámenes cualitativos de estos estudios llevó a los investigadores a tener una visión radicalmente diferente de las fuerzas impulsoras detrás de liderazgo. En la revisión de la literatura existente, encontraron que mientras que algunos rasgos son comunes a través de una serie de estudios, la evidencia general sugiere que las personas que son líderes en una situación pueden no necesariamente ser líderes en otras situaciones. (Liderazgo situacional)

Mientras en Occidente el liderazgo se estudia desde perspectivas democráticas y autocráticas, en Oriente se desarrolló según el confucionismo la idea del líder como un ser erudito y benévolo, apoyado por una gran tradición de piedad filial. Como dice Sun Tzu en *El arte de la guerra*:

a) Lecciones de liderazgo

Según Colin Powell, muy pocas veces encontramos material que aporte algunas cosas a nuestros principios y criterios ya establecidos, sin embargo debemos reflexionar cada quien en nuestro nivel sobre nuestro desempeño profesional que cada persona está obligada a realizar, debemos tener presente que para tener éxito tenemos que conocer algunas lecciones de liderazgo que nos serán de mucha utilidad en nuestra ámbito laboral.

1. Ser líder implica diferir con las ideologías de la mayoría ya que implica tener responsabilidad para argumentar y debatir para inspirar seguridad. Tener un buen liderazgo implica responsabilidad para el bienestar del grupo, por tal motivo algunas personas se enojaron por sus acciones y decisiones, querer ganarse la simpatía de todos es un signo de mediocridad.
2. Cuando sus subordinados dejen de presentarle sus problemas, ese día ha dejado de ser su líder. le han perdido la confianza para que los pueda ayudar o piensan que a usted ya no les importa. Los líderes verdaderos se muestran accesibles y se ponen a su disposición.
3. Procure retar a los profesionales, no tenga miedo. Debe aprender de los profesionales, búsquelos como sus socios, obsérvelos detenidamente.
4. El liderazgo es solitario. Sea usted el presidente o gerente general de una gran empresa, director de un proyecto, la única responsabilidad es únicamente suya, aun cuando motive la participación de sus subalternos, la decisión que se tome únicamente será suya, aun cuando sean decisiones difíciles e inequívocas que influirán en el destino de la colectividad.

b) Liderazgo para la calidad

Según Llorens y Fuentes (2005), “El Comité de Motivación de la Calidad de la Asociación Española para la Calidad (1987), describe un programa de calidad total, como una secuencia de actividades cuya finalidad es elevar el nivel de calidad global de todas las operaciones de una empresa”

En la etapa primera, se realizan actividades de organización y planificación, las cuales, se realizarán una única vez. Las actividades de análisis, prevención, mejora y seguimiento de la calidad total, deberán incorporarse de manera permanente al sistema de gestión de la empresa, a través de programas anuales, y así, crear conciencia y espíritu de mejora de la calidad de la empresa en los niveles más altos.

Las actividades de la dirección como planificación, organización y toma de decisiones sólo serán efectivas cuando el líder, motive y dirija a los empleados a la consecución de los objetivos.

El líder, es la persona capaz de influir en las actitudes, opiniones y acciones de los demás miembros de un colectivo, sin necesidad de estar dotado de autoridad formal.

Al líder, se le juzga y se le admira por su eficacia, atractivo y por su bondad.

Todos los expertos, destacan la importancia del líder como apoyo necesario para la mejora de la calidad, puesto que, a través de su poder, y desde los niveles superiores, consigue un clima de cambio.

Según James (1997), Mintzberg y Pfeffer definen el poder como la capacidad de afectar al comportamiento de los demás.

Podemos distinguir dos tipos de poder:

- El poder legítimo, quien puede formar la base para el poder de recompensa, coercitivo e informativo (refleja la posición que ostenta un individuo en una organización).
- El poder basado en la experiencia, quien puede formar la base para el poder informativo y de referencia.

En una organización orientada a la calidad, el poder legítimo, se hará evidente cuando existan problemas en grupos disfuncionales.

Según Llorens y Fuentes (2005), los auténticos líderes, son quienes:

- Tienen una visión de su negocio y razón de ser
- Comunican su visión de negocio a través de la comunicación (reuniones de personal, hojas informativas, contacto con clientes y empleados), mostrando su compromiso con la calidad y premiando a los empleados héroes, que llevan cumplir las normas y objetivos del servicio.
- Son emprendedores, siempre buscan el cambio.
- Están obsesionados con la excelencia.

La calidad superior requiere un liderazgo inspirado a todos los niveles de la organización, con lo cual, se debe hacer llegar el mandato de calidad a los

directivos medios, además de crear un clima organizativo que les aliente a ser líderes también.

Los directivos medios ofrecerán su apoyo y compromiso si están incluidos en la planificación del programa, análisis de progresos, compartir ideas e información.

c) Para Showalter y Mulholland (1992), el líder deberá:

- Reforzar la comunicación y cooperación entre grupos frente a solución de problemas
- Divulgar las lecciones aprendidas, tanto positivas como negativas para la organización.

d) La provisión de un liderazgo de apoyo, requiere:

- Identificar al personal clave e implicarlo en la toma de decisiones.
- Recomendar la utilización de un lenguaje simbólico
- Crear cultura de mejora continua, a través de recompensas y ánimos.
- Demostrar constancia del fin u objetivo que se pretende.
- Gestionar diferentes niveles de cambio para asegurar la unidad de trabajo u uniformidad.

Con ello, el líder organizador dirigirá a la organización hacia la rentabilidad y mayor productividad.

González y Guillén (2000), destacan, que la implantación plena de los principios que integran la GCT (gestión de calidad total) no es posible sin el liderazgo de la dirección, es decir, requiere una cierta dosis de liderazgo directivo para su implantación.

e) La GCT, se divide en tres grupos:

2. Diseño y conformidad de procesos y productos, gestión por procesos y administración por hechos. Puede ser implantado por directivos o están apoyados en su capacidad técnica.

3. Satisfacción del cliente: a través de la cooperación de clientes y proveedores, formación, donde se requiere acción e influencia del líder.
4. Mejora continua, participación, compromiso de los miembros y cambio cultural. Su implantación requiere del concurso necesario de la figura del líder.

A medida que nos desplazamos del primer al tercer grupo, existe mayor importancia a la dimensión ética del liderazgo.

2.2.1.5. Las diez cualidades de liderazgo más importantes

El éxito de una empresa depende significativamente de las habilidades de liderazgo de sus gerentes. Los que están en los puestos más altos y quieren dirigir competentemente empleados necesitan atributos de liderazgo. Algunas de estas habilidades se pueden aprender, mientras que otras son rasgos del carácter de cada uno. Un requisito para las habilidades de liderazgo es tener autoridad de forma innata y sentirse cómodo en una posición de liderazgo, sólo entonces sus empleados confiarán en usted y le permitirán liderar. A continuación se describen las diez cualidades de liderazgo más importantes consideradas por consultores de selección y psicólogos:

➤ Comunicación

La habilidad de comunicar se considera una cualidad de liderazgo muy importante. Esto no es una sorpresa, ya que una gran parte del trabajo de un directivo es comunicar contenido y estrategias de forma interna y externa. Sin embargo, este flujo de información no puede ser unilateral, los buenos jefes siempre tienen un oído abierto para las preocupaciones de sus empleados. Una comunicación eficaz requiere un toque diplomático, esto también es una cualidad importante de liderazgo.

➤ Dar buen ejemplo

Los líderes también funcionan como modelos a seguir, como jefes siempre están siendo observados. Los jefes que necesitan algo de sus empleados que ellos mismos no hacen pierden rápidamente su credibilidad.

➤ ***Disposición para asumir y renunciar a la responsabilidad***

Alguien tiene que ser el encargado de tomar las decisiones y asumir la responsabilidad, y esa persona generalmente es el jefe. Sin embargo, la habilidad de liderazgo también puede verse como la capacidad de entregar responsabilidad y delegar tareas. Aquellos que pasan responsabilidad a sus empleados los motivan y garantizan su lealtad.

➤ ***Motivación***

Motivar e inspirar a sus empleados y fomentar su entusiasmo por proyectos es una de las habilidades más importantes; es la clave del éxito, porque sólo los empleados motivados son buenos empleados.

➤ ***Reconocer y fomentar el potencial***

Los gerentes con cualidades de liderazgo tienen un agudo sentido de cómo se siente la gente: reconocen habilidades especiales y saben cómo utilizarlas para el beneficio de la empresa. En lugar de tener miedo de competidores potenciales, este tipo de gerentes alientan a los empleados motivados y con talento para transformarlos en nuevos líderes.

➤ ***Tolerar los errores***

Flexibilidad. Los directivos deben ser capaces de ajustar su estilo de liderazgo para adaptarse a la situación. Esto requiere flexibilidad e intuición.

➤ ***Establecer metas y expectativas***

Los empleados solo pueden trabajar orientados a objetivos cuando se les explica claramente lo que se espera de ellos. Aquellos que le dan a su equipo retos con plazos de entrega claros y realistas pueden esperar buenos resultados.

➤ ***Auto-reflexión***

Todo el mundo tiene fortalezas y debilidades, incluso los jefes. Cuanto más consciente sea de sus propias capacidades y más abierto esté a ellas, más éxito tendrá como líder.

➤ ***Autenticidad***

Incluso cuando se es el jefe se debe ser uno mismo y encontrar un propio estilo de liderazgo. Aquellos que pretenden ser algo que no son o se esconden bajo su papel de jefes, resultan falsos, y con el tiempo no van a ser líderes de éxito.

2.2.1.6. Objetivos de un líder

El objetivo de un buen líder es conseguir que el equipo trabaje de manera efectiva tanto individualmente como grupal. Su figura es clave para que el departamento funcione. En muchas ocasiones esta tarea se convierte en un auténtico reto: el equipo está formado por personas heterogéneas, con intereses

propios y conocimientos diferenciados. Por ello, **el líder** debe defender la independencia del empleado, apoyándole en el uso de todo su potencial y creatividad y estimulando su sentimiento de pertenencia para crear un verdadero equipo.

1. Fijar metas y expectativas es imprescindible para que los equipos trabajen unidos con un objetivo común.

Una persona que se dirige hacia una meta clara y fija, se aplicará con mayor determinación porque sabe lo que se espera de él. Por eso, se vuelve imprescindible que un líder le trasmita a sus equipos cuál es la misión, la visión y la estrategia. Puedes empezar estableciendo una meta ambiciosa a largo plazo y, poco a poco, segmentando tareas más pequeñas con resultados más inmediatos que motivarán a tu equipo y harán que no desvíen la mirada del objetivo.

2. Invertir en las personas.

El talento humano es la variable más importante y valiosa de cualquier organización. Por eso, si quieres gente preparada, debes invertir en su formación y capacitación. En primer lugar, debes seleccionar a aquellos perfiles que crees que tienen potencial en aquellas áreas y divisiones que te van a ayudar a alcanzar la meta y, una vez que forman parte de tu equipo, invertir en ellas para que sigan evolucionando, para que crezcan profesionalmente y, con ellos, hagan crecer a la organización hacia el objetivo marcado. Las personas con cualidades de liderazgo son capaces de reconocer las habilidades especiales y saben cómo utilizarlas en beneficio de la empresa.

3. Potenciar el talento.

Es importante crear planes de carrera para cada una de las personas que trabajan contigo. Haz con ellos evoluciones del desempeño y da un feedback sincero sobre cuáles son sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. Por otro lado, las personas talentosas suelen ser, a la vez, ambiciosas, por lo que no siempre es fácil retenerlas. Por esa razón es imprescindible cuidar y motivar al empleado con talento. Otro ingrediente fundamental es el compromiso, y

este únicamente se logra con una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores. Esto hará que se sientan motivados y satisfechos.

4. *La comunicación, clave para liderar de forma efectiva.*

Es imprescindible trabajar la comunicación como elemento esencial para transmitir los valores a tu equipo. La clave es comunicar con transparencia, de manera clara y concisa. Sin embargo, este flujo de comunicación e información no puede ser unilateral. Los buenos líderes siempre tienen un oído abierto hacia las preocupaciones de sus empleados. Comunicación y liderazgo van de la mano cuando hablamos de los líderes de hoy... y los del mañana.

5. *Escucha activa.*

La escucha activa implica observar y preguntar, flexibilidad y confianza, apertura y firmeza. Ya no se trata solo de saber qué necesidades tienen los equipos, sino también de escucharlos activamente, es decir, reunir todas sus ideas y aportaciones y llevarlas a la práctica. Cuando hay una escucha activa en el equipo, los integrantes entienden y comprenden mejor la razón de su trabajo. Amplían su visión y dirección acorde a sus estrategias y metas.

6. *El entusiasmo y el espíritu de superación*

Son valores esenciales en cualquier líder que busca ser una persona de referencia dentro de sus equipos. Para ello es necesario que crees un grupo de trabajo sano, optimista, divertido y, a su vez, ambicioso y retador. Motivar e inspirar a sus empleados y fomentar su entusiasmo por los proyectos es una de las habilidades más importantes y la clave del éxito. Los empleados motivados son buenos empleados. Cuanto más consciente seas de tus propias capacidades y más abierto estés a ellas, más éxito tendrás como líder.

7. *Predicar con el ejemplo.*

Albert Einstein dijo que “el ejemplo no es la mejor manera de enseñar, es la única” y, esta frase, cobra especial sentido cuando se habla de la relación entre un líder y su equipo. Debes ser el primero en trabajar duro, en tomar

las responsabilidades que amparan tu posición y, a su vez, hacerlo con honestidad, ética y autenticidad. No pretendas ser lo que no eres. La habilidad de liderazgo también puede verse como la capacidad de entregar responsabilidad y delegar tareas. Aquellos que trasladan responsabilidad a sus empleados los motivan y garantizan su lealtad.

Se innovador y visionario, detecta oportunidades de mejora, crea un ambiente que estimule la creatividad y sobre todo, confía en ti mismo y tu equipo te seguirá.

2.2.2. CLIMA INSTITUCIONAL

a) DEFINICIÓN

Clima Institucional se define en función a diferentes autores, así como:

Méndez (2006), en su libro, cita a Chiavenato para definir el clima institucional, como aquel que constituye el medio interno de una organización, es decir, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, los reglamentos internos (factores estructurales), además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamientos sociales que son sancionados (factores sociales), entre otros.

Por su parte, Hall (1972) definió clima como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Y es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Así mismo, James y Jones (1974) definieron el clima por medio de un modelo integrador de conducta institucional. En donde algunas dimensiones del clima intervienen, modulan las influencias entre los componentes de la institución e integran actitudes individuales y comportamientos relacionados con el desarrollo del trabajo.

Campbell (1976) considera que el clima institucional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.

Más adelante, Brunet (1987) define el clima institucional como las percepciones del ambiente institucional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de comunidad educativa, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la institución.

Brunet en su libro *El clima de Trabajo en la Organizaciones* (2011), resalta la existencia de una polémica bastante grande respecto a la definición que se tiene del concepto de clima institucional. En efecto, el clima de una institución puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es así como resulta difícil medir el clima, ya que nunca se sabe concretamente si el docente lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la institución.

Chiang (2010) nos manifiesta que la definición de clima institucional ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales: Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características institucionales dominando en primera instancia los factores organizacionales o situacionales. Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas y representaciones en los que los factores individuales son determinantes. Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima con un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación.

Pulido (2003) define al clima institucional como: Toda situación laboral que implica un conjunto de características y factores de diferente origen (aptitudes, actitudes grupos, institución, infraestructura, etc.), por lo tanto se puede afirmar que el individuo se encuentra conviviendo y percibiendo un clima determinado por las características de su institución y su trabajo que afectará su desenvolvimiento en la sociedad. El clima son las percepciones

individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable institucional u organizacional.

Méndez (2006), Define el clima institucional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

El clima institucional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo institucional.

Para Dessler (1976) el concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la institución y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una institución, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Halpin y Crofts (1962) se plantea el clima institucional como la opinión que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el espíritu cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida.

Litwin y Stringer (1968), para ellos el clima institucional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una institución.

Dessler (1976) sugiere que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja.

Según Sudarsky (1977) el clima institucional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que el clima institucional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones e instituciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la institución, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una institución educativa que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Álvarez (1995) define el clima institucional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Gonçalves (1997) considera que el clima institucional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Chiavenato (2000) arguye que el clima institucional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o

experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Goncalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema institucional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la institución y en el clima, y así se completa el circuito.

El clima institucional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima institucional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la institución y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional; entonces, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

b) TEORÍAS

1. Escuela Gestalt

Brunet (2004), la Escuela Gestalt se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que

les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Se puede decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Así mismo, para la Escuela Funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

También, como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y Colbs. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

2. Teoría Estructuralista

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en

la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

3. Teoría Humanista

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

4. Corrientes sociopolítica y crítica

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima institucional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima institucional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima institucional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet: 2004).

5. Teoría del clima institucional

Likert (1974). Esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. El fin que persigue esta teoría, es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Para Likert (1974), el comportamiento de los individuos es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que son: Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así, como el salario que gana. Os factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. Y la percepción que tienen los empleados, los colegas y los superiores del clima de la organización. Todos estos factores mencionados anteriormente influyen sobre la percepción individual del clima y podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización.

6. Teoría de los dos factores

Robbins y Coulter (2010) respecto de la teoría de los dos factores de Herzberg explica que propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto que los factores

extrínsecos están asociados a la insatisfacción laboral. Herzberg quería saber cuándo la gente se sentía excepcionalmente bien (satisfecha) o mal (insatisfecha) en sus puestos. Concluyó que las respuestas de las personas cuando se sentían bien acerca de su empleo eran muy diferentes de las que daban cuando se sentían mal. Ciertas características estaban consistentemente relacionadas con la satisfacción laboral (los factores del extremo izquierdo del cuadro) y otras se relacionaban con la insatisfacción laboral (los factores del extremo derecho del cuadro). Cuando las personas se sentían bien en cuanto a sus trabajos, tendían a citar factores intrínsecos propios del puesto mismo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Por otra parte, cuando se sentían insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos que se presentan a partir del contexto laboral, como las políticas y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales de la compañía.

5. DIMENSIONES

Litwin y Stinger (1978), resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneraciones, riesgos y tomas decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

ESTRUCTURA

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado; así mismo, puede entenderse como la percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización. Afecta la conducta individual y grupal en la institución o empresa.

RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL

Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón; es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

REMUNERACIÓN

Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

RIESGOS Y TOMA DE DECISIONES.

Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

APOYO.

Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos; también, es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo; así mismo, se considera el

énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores. Los supervisores que se orientan hacia el empleado, establece una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.

TOLERANCIA AL CONFLICTO

Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Percepción del empleado de la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.

2.2.3. Relaciones interpersonales

a) Teorías

Se cimientan las relaciones interpersonales de diferentes tipos, según el nivel de vinculación. Pueden situarse en un nivel básico o en un nivel muy profundo. En un nivel intermedio se encontrarían las relaciones dentro de la comunidad educativa, tal como lo expresa Teixidó (2009).

Así mismo, manifiesta que el estudio de las relaciones existentes, acentúan siempre el enlace e interacción constante de personas con características comunes, es decir, de la misma especie, a nivel laboral, social, cultural, entre otros, resaltando que esta interacción va vinculada de persona a persona. Sin importar que tipo de relación sea, el ser humano es una pieza fundamental para que dichas relaciones se generen, las mismas se manejan a través de ciertas herramientas que facilitan su uso, tales

herramientas son la comunicación, la confianza, la pertenencia, rendimiento, colaboración, entre otros, dependiendo de estos factores para que las relaciones interpersonales y todos los tipos de relaciones existentes den como resultado ambientes afectuosos para las diferentes instituciones.

Las relaciones interpersonales en el campo educativo no escapa del manejo de estas relaciones y las más empleadas son las humanas, laborales y las interpersonales, facilitando las funciones de los trabajadores que se desenvuelven dentro de este campo.

Las relaciones interpersonales se convierten entonces en la herramienta que la organización emplea para que la comunidad circundante, docentes, personal administrativo, de ambiente, estudiantes, padres y representantes interactúen de mejor forma. Las relaciones interpersonales que en las instituciones se emplean van dirigidas directamente con la comunicación, como elemento que permite el intercambio de ideas o de información, tal es el caso de la Escuela Básica Nacional "Creación Chaguaramos II" donde prevalece este tipo de relaciones como medio comunicativo de intercambio de ideas para llegar a la unificación de criterios para luego concretar en la toma de decisiones.

Cabe destacar que, la comunicación se puede generar de manera formal, como enfatiza Rubio (2005), como aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, llevando un contenido determinado y ordenado por la organización (correo, tablón de anuncios, manuales, entre otros); o informal siendo aquella que surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su característica puede tener más influencia que la comunicación formal (chismes, comentarios, opiniones, entre otros).

Aunado a la comunicación se encuentra la confianza y la colaboración, la confianza es definida por Robbins (2001), como un proceso que se da en el tiempo y se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencia; mientras que, la colaboración definida por Stainback (2001), es una forma de trabajo en conjunto, fundamental para la auténtica cooperación, permitiendo que al generarse la 317 comunicación, la confianza y la

colaboración entre el grupo de docentes con otro trabajador del ámbito educativo, o entre ellos mismos, genere un clima organizacional óptimo donde el desempeño de los trabajadores con respecto a sus funciones sea satisfactorio y positivo, conllevando así, a un clima organizacional ideal, que es el que toda organización desea tener para que los trabajadores siempre se sientan motivados a desarrollar sus funciones laborales competentemente.

TEORÍAS

TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística) desarrollada por Mayo, (1945). Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en el que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos a los cuales los trabajadores deberían someterse forzosamente.

Las relaciones humanas en la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la

búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos. En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de un clima donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros que controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social), o negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas). Taylor (1979), consideró firmemente que el hombre es perezoso por naturaleza y que solo trabaja por dinero, para poder adquirir los bienes que satisfagan sus necesidades; para contrarrestar las características de los seres humanos será necesario motivarlos a trabajar mediante incentivos económicos que recompensen a quienes cumplan mejor con las metas de trabajo encomendadas y castiguen a quienes no cumplan, mediante una serie de sanciones también económicas

b) DIMENSIONES

Relaciones docente - estudiante

Logro del papel del receptor y el emisor.

Facilitamiento del intercambio cognitivo afectivo de finalidades y motivaciones.

Atención a necesidades y posibilidades de los alumnos.

Propicia la independencia, la individualidad, la autovaloración.

Exigencia por el desarrollo y uso correcto del lenguaje.

Preocupación y comprensión de los problemas de sus alumnos.

Demostración de flexibilidad para aceptar la diversidad educativa

Relaciones docente - padres

Establece relaciones empáticas con los padres.

Mantiene una comunicación afectiva, orientadora y educativa con los padres.

Respeto la dignidad personal de los padres.

Atiende necesidades y posibilidades de los alumnos.

Relación docente colegas

Logra el intercambio cognitivo afectivo de finalidades y motivaciones.

Establece relaciones empáticas con los colegas.

Manifiesta solidaridad con sus colegas.

Propicia un clima de equidad, confianza y respeto con los colegas.

Relaciones docente - comunidad

Vínculo con el contexto social.

Muestra estar comprometido con los problemas de la comunidad.

Mantiene una comunicación afectiva, orientadora y comunicativa con los miembros de la comunidad.

CAPITULO III

III RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS. FICHA DE OBSERVACIÓN

N°	PREGUNTA	CRITERIOS						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
01	informa y comunica a su equipo lo que quiere	04	16.6	04	16.6	16	66.6	24	100
02	entiende los problemas de las personas de su entorno	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100
03	Se anticipa a las dudas y responde las preguntas.	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100
04	piden a sus colegas que sigan sus órdenes en forma ciega	02	8.3	04	16.6	18	75	24	100
05	Primero los convencen que algo es bueno y se debe hacer.	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100
06	Usa el pensamiento crítico para tomar decisiones y resolver problemas	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100
07	mide las acciones y posibles soluciones	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100
08	Asigna trabajos a aquellos que pueden hacerlo igual o mejor que el.	02	8.3	04	16.6	18	75	24	100
09	ordena sus tareas y las del resto para hacer un trabajo eficiente	16	66.6	04	16.6	04	16.6	24	100
10	Asumen sus propios actos	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100
11	Culpa a otros por sus propios errores,	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100
12	Comparte los errores de otros	02	8.3	04	16.6	18	75	24	100
13	Es tenaz y logra alcanzar sus objetivos	02	8.3	04	16.6	18	75	24	100
14	Cuando las cosas no salen como se espera, la flexibilidad es clave	02	8.3	04	16.6	18	75	24	100
15	Ajusta su plan a la coyuntura,	02	8.3	04	16.6	18	75	24	100
16	Mueven a su equipo y tienen más opciones de alcanzar el éxito	02	8.3	04	16.6	18	75	24	100
17	Desarrolla buenas relaciones de trabajo con su equipo y con los directivos	04	16.6	03	12.5	17	70.8	24	100
18	Mira por encima del hombro a su personal a cargo	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100
19	Muestra respeto hacia los compañeros de trabajo	02	8.3	04	16.6	18	75	24	100
20	Da una mano al que la necesita, cuando se trata de alcanzar objetivos de trabajo	04	16.6	03	12.5	17	70.8	24	100
21	Responde rápida y efectivamente cuando los problemas aparecen.	03	12.5	02	8.3	19	79.1	24	100

FUENTE docentes de la *institución educativa emblemática "san juan de la libertad"* del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas

Luego de aplicar la ficha de observación cuando se encuentra la siguiente información acerca de si informa y comunica lo que quiere a su equipo, 04 de los 24 alumnos observados lo que equivale al 16.6% responden que siempre, que a veces responde el 16.6% y que nunca el 66.6%, cuando se pregunta si entiende los problemas de las personas de su entorno el 79.1% o sea 19 de los 24 alumnos responden que nunca , el

8.3% responde que a veces y el 12.5% responde que siempre; sobre si entiende los problemas de las personas de su entorno, el 79.1% responde que nunca, el 8.3 dice que a veces pasa y el 12.5% registra que siempre, sobre si entiende los problemas de las personas de su entorno él, el 8.3% registra que siempre, el 16.6% dice que a veces y el 75% o sea 18 de los 24 alumnos observados registra que nunca, cuando se pregunta si entiende los problemas de las personas de su entorno, 79.1% responden que nunca, que a veces responde el 8.3% y el 12.5% restante registra que siempre. Sobre si entiende los problemas de las personas de su entorno el 12.5% responde que siempre, que a veces lo hace responde el 8.3% y el 79.1% dice que nunca, se le pregunta si entiende los problemas de las personas de su entorno el 79.1% responde que nunca, el 8.3% dice que a veces y el restante 12.5% dice que siempre, el 8.3% dice que siempre Asigna trabajos a aquellos que pueden hacerlo igual o mejor que el, el 16.6% dice que a veces y el 75% dice que nunca, sobre si ordena sus tareas y las del resto para hacer un trabajo eficiente el 66.6% responde que nunca que a veces responde el 16.6% y el otro 16.6% responde que siempre, cuando se registra los resultados de la pregunta si Asumen sus propios actos, el 19.1% responde que siempre, el 8.3% responde que a veces y el otro 12.5% responde que nunca se cansan de sus preguntas, sobre sí Culpa a otros por sus propios errores,, el 8.3% dice que siempre, el 16.6% responde que a veces y el 75% dice que nunca: Sobre si Comparte los errores de otros, el 12.5% siempre los hace, el 8.3% los hace a veces y el 79.1% nunca lo hace, sobre si Es tenaz y logra alcanzar sus objetivos, el 8.3% siempre lo hace, lo hace a veces el 16.6% y el 75% no lo hace nunca, sobre si Cuando las cosas no salen como se espera, la flexibilidad es clave el 8.3% registra que siempre, que a veces el 16.6% y que nunca el 75% Cuando se le pide que Ajusta su plan a la coyuntura,, el 8.3% registra que siempre, el 16.6% registra que a veces y el 75% registra que nunca, ante la expresión Mueven a su equipo y tienen más opciones de alcanzar el éxito, el 8.3% registra que siempre, el 75% registra que nunca, sobre la expresión, Desarrolla buenas relaciones de trabajo con su equipo y con los directivos, el 8.3% registra que siempre, el 16.6% registra que a veces y el 75% nunca sobre si Mira por encima del hombro a su personal a cargo, el 16.36% registra que siempre lo hace, el 12.5% lo hace a veces y el 70.8% nunca lo hace, sobre si Muestra respeto hacia los compañeros de trabajo, el 12.5% siempre respeta, el 8.3% lo hace a veces y el 79.1% nunca lo hace, sobre si da una mano al que la necesita, cuando se trata de alcanzar objetivos de trabajo el 8.3% siempre lo hace, el 16.6% lo hace a veces y nunca los hacen el 75%, sobre si responde rápida y efectivamente cuando los problemas

aparecen., el 16.6% siempre responde, el 12.5% lo hace a veces y nunca lo hace el 70.8%. Ante los resultados obtenidos hacemos la siguiente propuesta

3.2 PROPUESTA DE PROGRAMA DE GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “SAN JUAN DE LA LIBERTAD” DEL DISTRITO DE CHACHAPOYAS, PROVINCIA DE CHACHAPOYAS, REGIÓN AMAZONAS EN EL 2018.

3.2.1. PRESENTACIÓN:

La presente propuesta resulta de la necesidad de mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la *institución educativa emblemática “san juan de la libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas en el 2018* mismo que consta de cuatro módulos.

3.2.2. JUSTIFICACIÓN.

Desde el aspecto práctico se puede decir que una de las debilidades u omisiones de las instituciones educativas es el no considerar a los clientes internos (comunidad educativa), olvidando que ellos reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga la institución hacia los usuarios o clientes externos de la institución; por lo tanto, el clima institucional tiende a ser ignorado por la mayoría de las organizaciones, ya que dan por hecho que se le proporcionan las herramientas básicas a sus maestros (clientes internos) para desarrollar su trabajo y esto será suficiente para que se desempeñen adecuadamente. (Calva & Hernández, 2004).

Además, tomando en cuenta que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga este de la organización y de sí mismo, se considera importante crear un buen equilibrio entre los dos grupos de referencia y mejorar el ambiente laboral. Con este estudio se pretende iniciar el rumbo hacia una mejora continua en dicha organización, para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, teniendo

presente el hecho de que las buenas relaciones interpersonales son un factor determinante en la eficiencia de la gestión.

3.2.4. OBJETIVOS:

3.2.4.1. GENERALES:

- 3.2.4.1.1. Mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la *institución educativa emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas en el 2018*

3.2.4.2. ESPECÍFICOS

- 3.2.4.2.1. Desarrolla estrategias cognitivas para la apropiación de conocimientos que le permitan mejorar la comunicación afectiva entre pares.
- 3.2.4.2.2. Desarrolla estrategias cognitivas que le permitan fijar metas y expectativas.
- 3.2.4.2.3. Desarrolla estrategias cognitivas para asumir responsabilidades.
- 3.2.4.2.4. Desarrolla estrategias cognitivas de percepción de la realidad para tolerar errores.

3.2.5. PROPUESTA:

MÓDULOS:

- ✓ La comunicación afectiva
- ✓ Metas y expectativas
- ✓ Asumir responsabilidades.
- ✓ Aprendemos a tolerar errores

3.2.5.1. HABILIDADES.

- 3.2.5.1.1. comprende y se apropiación de los contenidos para desarrollar una comunicación afectiva.
- 3.2.5.1.2. Optimiza el uso del tiempo disponible para la adquisición de capacidades que le permitan Fija metas y expectativas
- 3.2.5.1.3. Promueve el desarrollo del pensamiento, con capacidades, creativas y prácticas para Asumir responsabilidades.
- 3.2.5.1.4. Promueve el uso de las capacidades analíticas, creativas y prácticas para tolerar errores.

3.2.5.2. CONTENIDOS.

- 3.2.5.2.1. Desarrolla estrategias cognitivas para la apropiación de conocimientos que le permitan mejorar la comunicación afectiva entre pares.
- 3.2.5.2.2. Desarrolla estrategias cognitivas de aprendizaje que le permitan fijar metas y expectativas.
- 3.2.5.2.3. Desarrolla estrategias cognitivas de creatividad para efectuar acciones, deberes y obligaciones para asumir responsabilidades.
- 3.2.5.2.4. Desarrolla estrategias cognitivas de percepción de la realidad para tolerar errores.

3.2.5.3. ACTIVIDADES.

- 3.2.5.3.1. Forma círculos de reflexión que le permitan ubicarse en su contexto para desarrollar una comunicación afectiva.

- 3.2.5.3.2. Propone y desarrolla estrategias cognitivas de aprendizaje que le permitan fijar metas y expectativas.
- 3.2.5.3.3. A lo largo del programa se promoverá la secuencia específica que el docente utiliza para efectuar acciones, que le permita asumir responsabilidades.
- 3.2.5.3.4. Aplica estrategias cognitivas para lograr la formulación de un sistema de acciones para tolerar errores

3.2.5.4. METODOLOGÍA.

- 3.2.5.4.1. Participa activamente en el desarrollo de las actividades programadas para las funciones que le permitan desarrollar una comunicación afectiva.
- 3.2.5.4.2. Trabaja cooperativamente para fijar metas y expectativas
- 3.2.5.4.3. Participa activamente en el desarrollo de actividades para efectuar acciones, deberes y obligaciones que le permita asumir responsabilidades.
- 3.2.5.5.** Trabaja cooperativamente para lograr la formulación de un sistema de acciones para tolerar errores

3.2.5.5. EVALUACIÓN

. A los estudiantes:

- 3.3.5.5.1. De entrada.
- 3.3.5.5.2. De proceso.
- 3.3.5.5.3. De salida

MODULO 01: La comunicación afectiva

HABILIDADES	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	DURACIÓN
Comprende y se apropiación de los contenidos para desarrollar una comunicación afectiva.	Desarrolla estrategias cognitivas para la apropiación de conocimientos que le permitan mejorar la comunicación afectiva entre pares.	Forma círculos de reflexión que le permitan ubicarse en su contexto para desarrollar una comunicación afectiva.	Participa activamente en el desarrollo de las actividades programadas para las funciones que le permitan desarrollar una comunicación afectiva.	cuatro semanas

MODULO 02: Metas y expectativas

HABILIDADES	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	DURACIÓN
Optimiza el uso del tiempo disponible para la adquisición de capacidades que le permitan Fija metas y expectativas	Desarrolla estrategias cognitivas de aprendizaje que le permitan fijar metas y expectativas.	Propone y desarrolla estrategias cognitivas de aprendizaje que le permitan fijar metas y expectativas.	Trabaja cooperativamente para fijar metas y expectativas	cuatro semanas

MODULO 03 Asumir responsabilidades.

HABILIDADES	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	DURACIÓN
Promueve el desarrollo del pensamiento, con capacidades, creativas y prácticas para Asumir responsabilidades.	Desarrolla estrategias cognitivas de creatividad para efectuar acciones, deberes y obligaciones para asumir responsabilidades.	A lo largo del programa se promoverá la secuencia específica que el docente utiliza para efectuar acciones, que le permita asumir responsabilidades	Participa activamente en el desarrollo de actividades para efectuar acciones, deberes y obligaciones que le permita asumir responsabilidades.	Cuatro semanas

MODULO 04: Tolerar errores.

HABILIDADES	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	DURACIÓN
Promueve el uso de las capacidades analíticas creativas y prácticas para tolerar errores	Desarrolla estrategias cognitivas de percepción de la realidad para tolerar errores	Aplica estrategias cognitivas para lograr la formulación de un sistema de acciones para tolerar errores.	Trabaja cooperativamente para lograr la formulación de un sistema de acciones para tolerar errores.	Cuatro semanas

CONCLUSIONES

- ✓ La mayoría de los docentes de *institución educativa emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas*, no mantienen buenas relaciones interpersonales
- ✓ Se elaboró el marco teórico de la investigación con las teorías científicas del clima institucional y la teoría de las relaciones humanas, las mismas que sustentan la propuesta que permita mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la *institución educativa emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas*.
- ✓ Se elaboró la propuesta del programa de gestión de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la *institución educativa emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas*.

RECOMENDACIONES

- ✓ Es necesario implementar estrategias en las que los docentes de la *institución educativa emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas*, mejoren las relaciones interpersonales.

- ✓ proponemos la aplicación del programa de gestión de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la *institución educativa emblemática “San Juan de la Libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, región Amazonas en el 2018*.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.
2. Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas
3. Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.
4. Campbell, J. (1976). "Teoría psicométrica ". En Dunnette M. (Ed.), Manual de psicología industrial y organizacional. Chicago: Rand McNally.
5. Chiang, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
6. Covey, Stephen R. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós, 1989., ISBN 968-853-182-0
7. Dessler, G. (1976) Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional
8. García, M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.
9. Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Extraído el 28 de mayo de 2016, en www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm
10. Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
11. GONZALEZ CRUZ, T. F., GUILLÉN PARRA, M. (2000). Necesidad de liderazgo y su dimensión ética en la gestión de calidad total. Valencia: Universidad de Valencia
12. Greene, Robert y Joost Elffers "Las 48 leyes del poder" [2]
13. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2008). Metodología de la investigación. México, Mc Graw Hill
14. Herzberg, Frederick (s/f) «Una vez más: Cómo se motiva a los empleados», en Hitos de la Gestión Empresarial. pp. 147-185

15. Kouzes, James M. y Posner. *Las Seis Disciplinas” La Credibilidad: Como se gana, se pierde, y porque la gente la reclama*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. 1993. pp. 51
16. Landolfi, Hugo (2009). *La esencia del liderazgo*, Ediciones Dunken, Buenos Aires, Argentina. ISBN 978-987-02-3827
17. Llorens Montes, f. J. fuentes, M. M. (2005). *Gestión de la calidad empresarial*. Madrid: Ediciones Pirámide
18. Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Centro Editorial. Colombia
19. Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
20. Pulido, C. (2003). *Clima organizacional*. Lima: Athamor
21. Rafael Muñiz "Características de un líder"
22. Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Editorial Pearson Educación. México. pp. 341
23. *Síntesis del Liderazgo en un solo acrónimo" LIDERAR"*
24. Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención*. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
25. Taylor, (1970), *Principios de administración Científica*, Sao Paulo, Ed, Atlas,
26. Teruel, María del P. (2000). *La inteligencia emocional en el currículo de la formación inicial de los maestros*. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado
27. Werther, W. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. Cuarta Edición. México: McGraw Hill Web Gráfica.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS.

http://www.pop_up.org/college/eminteles.htm

<http://www.monografias.com/trabajos/inteliemo.shtml>

http://es.wikipedia.org/wiki/Howard_Gardner

http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional

<http://www.monografias.com/inteliemo/inteliemo.shtml.p.2>

<http://www.canarias/personales/sice/document.htm>

http://www.robertexto.com/archivo13/emocion_cognit.htm

http://www.2cesdonbosco.com/investigacion_psico/intel_infant_amb_ed.htm

<http://www.monografias.com/trabajos5/emoci.shtml>

<http://www.atee.org/htm/seminars/frag-ccsl.html>

ANEXO

ANEXO 01

FICHA DE OBSERVACIÓN

N°	PREGUNTA	CRITERIOS						TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
		ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
01	informa y comunica a su equipo lo que quiere								
02	entiende los problemas de las personas de su entorno								
03	Se anticipa a las dudas y responde las preguntas.								
04	piden a sus colegas que sigan sus órdenes en forma ciega								
05	Primero los convencen que algo es bueno y se debe hacer.								
06	Usa el pensamiento crítico para tomar decisiones y resolver problemas								
07	mide las acciones y posibles soluciones								
08	Asigna trabajos a aquellos que pueden hacerlo igual o mejor que el.								
09	ordena sus tareas y las del resto para hacer un trabajo eficiente								
10	Asumen sus propios actos								
11	Culpa a otros por sus propios errores,								
12	Comparte los errores de otros								
13	Es tenaz y logra alcanzar sus objetivos								
14	Cuando las cosas no salen como se espera, la flexibilidad es clave								
15	Ajusta su plan a la coyuntura,								
16	Mueven a su equipo y tienen más opciones de alcanzar el éxito								
17	Desarrolla buenas relaciones de trabajo con su equipo y con los directivos								
18	Mira por encima del hombro a su personal a cargo								
19	Muestra respeto hacia los compañeros de trabajo								
20	Da una mano al que la necesita, cuando se trata de alcanzar objetivos de trabajo								
21	Responde rápida y efectivamente cuando los problemas aparecen.								

FUENTE docentes de la institución educativa emblemática “san juan de la libertad” del distrito de Chachapoyas, provincia de Chachapoyas.

PROPUESTA DE PROGRAMA DE GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA
MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMATICA
“SAN JUAN DE LA LIBERTAD” DEL DISTRITO DE CHACHAPOYAS,

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Waltham Forest College	3%
	Trabajo del estudiante	
2	Submitted to University College Birmingham	2%
	Trabajo del estudiante	
3	Submitted to Arab Open University	2%
	Trabajo del estudiante	
4	essaywriterusa.com	1%
	Fuente de Internet	
5	www.michaelpage.at	1%
	Fuente de Internet	
6	Submitted to College of Technology London	1%
	Trabajo del estudiante	
7	Submitted to Postgraduate Schools - Limkokwing University of Creative Technology	1%
	Trabajo del estudiante	

Submitted to Scholars School System

8

Trabajo del estudiante

1 %

9

Submitted to Chaffey High School

Trabajo del estudiante

1 %

10

Submitted to University of Nicosia

Trabajo del estudiante

1 %

11

www.ukessays.com

Fuente de Internet

<1 %

12

Submitted to Infile

Trabajo del estudiante

<1 %

13

Submitted to Harrisburg University of Science
and Technology

Trabajo del estudiante

<1 %

14

dokumen.pub

Fuente de Internet

<1 %

15

Submitted to ASA Institute

Trabajo del estudiante

<1 %

16

es.wikipedia.org

Fuente de Internet

<1 %

17

Submitted to London School of Science &
Technology

Trabajo del estudiante

<1 %

18

Submitted to University of Greenwich

Trabajo del estudiante

<1 %

19	Submitted to University of North Carolina, Greensboro Trabajo del estudiante	<1 %
20	scholarpublishing.org Fuente de Internet	<1 %
21	exploringyourmind.com Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to Billy Blue Group Trabajo del estudiante	<1 %
23	Submitted to American Sentinel University Trabajo del estudiante	<1 %
24	Submitted to University of Bradford Trabajo del estudiante	<1 %
25	Submitted to Williams College Trabajo del estudiante	<1 %
26	Submitted to Laureate Higher Education Group Trabajo del estudiante	<1 %
27	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
28	Submitted to Independent College Dublin Trabajo del estudiante	<1 %
29	Submitted to European University Trabajo del estudiante	<1 %

30	Submitted to University of Newcastle Trabajo del estudiante	<1 %
31	escholarship.org Fuente de Internet	<1 %
32	www.bharatentrepreneurs.com Fuente de Internet	<1 %
33	Submitted to Emirates Aviation College, Aerospace & Academic Studies Trabajo del estudiante	<1 %
34	Submitted to Chapman University Trabajo del estudiante	<1 %
35	Submitted to Abacus Institute of Studies Trabajo del estudiante	<1 %
36	www.eltrabajoenequipo.com Fuente de Internet	<1 %
37	repository.tudelft.nl Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Sammy Meliza Montoya Pinedo
Título del ejercicio:	Investigaciones, informes, tesis
Título de la entrega:	PROPUESTA DE PROGRAMA DE GESTIÓN DE LIDERAZGO PAR...
Nombre del archivo:	SAMMY_MONTOYA,_TESIS_DE_MAESTRIA.docx
Tamaño del archivo:	191.13K
Total páginas:	51
Total de palabras:	19,314
Total de caracteres:	105,082
Fecha de entrega:	06-dic.-2021 08:06p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	1722783732

