



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
PEDRO RUIZ GALLO**  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN  
**Unidad de Posgrado de  
Ciencias Histórico Sociales y Educación**



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

**Estrategias de gestión educativa basado en la teoría de Hersey y Blanchard para el fortalecimiento del liderazgo situacional de la I.E.I N° 472 Nuevo Reque - distrito de Reque – Chiclayo 2017.**

Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

AUTOR: Flores Guevara de Baldera Doris Haydeé

ASESOR: Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi

LAMBAYEQUE – PERU

2019

**Estrategias de gestión educativa basado en la teoría de Hersey y Blanchard para el fortalecimiento del liderazgo situacional de la I.E.I N° 472 Nuevo Reque - distrito de Reque – Chiclayo 2017.**

Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.



---

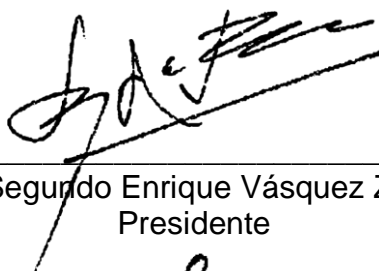
Doris Haydeé Flores Guevara de Baldera

**Autora**



---

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi  
**Asesor**



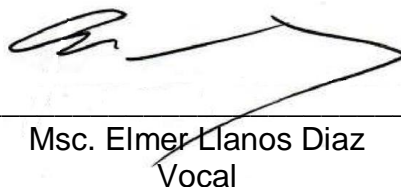
---

Msc. Segundo Enrique Vásquez Zuloeta  
Presidente



---

M.Sc. Martha Rios Rodriguez  
Vocal



---

Msc. Elmer Llanos Diaz  
Vocal

Lambayeque – 2019



Nº 000009



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 15:10 horas del día 16 de diciembre del año dos mil diecinueve 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° 1274-2019 D-FACHSE, de fecha 03/05/2019 conformado por:

MSC. Segundo Enrique Vásquez Zuloaga PRESIDENTE(A)

MSC. Martha Ríos Rodríguez SECRETARIO(A)

MSC. Erner Llanos Díaz VOCAL

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Estrategias de gestión educativa basado en la teoría de Hersey y Blanchard para el fortalecimiento del liderazgo situacional de la I.E. N°472 Nuevo Regue - Distrito de Regue - Chiclayo 2019.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Donis Haydeé Flores Guevara

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 2990-2019 D-FACHSE, de fecha 13/12/2019

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) 87 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 en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 16:10 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

ASESOR

Observaciones:

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Flores Guevara Doris Haydeé, investigadora principal, y Jorge Isaac Castro Kikuchi, asesor del trabajo de investigación “Estrategias de gestión educativa basado en la teoría de Hersey y Blanchard para el fortalecimiento del liderazgo situacional de la I.E.I N° 472 Nuevo Reque - distrito de Reque – Chiclayo 2017”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 15 de diciembre de 2019



---

Doris Haydeé Flores Guevara de Baldera

**Autora**



---

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi

**Asesor**

## **DEDICATORIA**

*A mi Esposo e hijos, por representar mi mayor  
motivación y aliciente para escalar un peldaño más  
en mi carrera profesional*

***Doris Haydeé***

## **AGRADECIMIENTOS**

*Esta tesis de Maestría, si bien ha requerido del esfuerzo y mucha dedicación por parte del autor, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación citaré y muchas de las cuales han sido un soporte fundamental:*

*Primero, dar gracias a Dios, y a la Virgen, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio de mi Maestría.*

*Debo agradecer de manera especial al Asesor Jorge Isaac Castro Kikuchi, por su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas, siendo un aporte invaluable.*

*A las docentes de la I.E.I. 472 Nuevo Reque, cuyas opiniones y amplios conversatorios, enriquecieron la información sistematizada de la tesis.*

**Doris Haydeé**

# INDICE

Pág.

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

**INTRODUCCIÓN**

## **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

1.1. Ubicación geográfica del objeto de estudio.....	13
1.2. Evolución histórico – tendencial de la gestión educativa.....	19
1.3. Caracterización de la problemática.....	23
1.4. La metodología.....	26
1.4.1. Tipo y diseño del estudio.....	26
1.4.2. Población y muestra.....	27
1.4.3. Técnicas e instrumentos.....	27
1.4.4. Métodos empleados en el estudio.....	27

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes del estudio.....	28
2.2. Bases teóricas.....	30
2.2.1. Modelo del Liderazgo Situacional según Hersey y Blanchard....	30
2.2.2. Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.....	32
2.2.3. Nuevo Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	34
2.3. Marco contextual.....	42

2.3.1. La Gestión.....	42
2.3.2. Liderazgo	51
Educativa.....	
2.3.3. El liderazgo y la educación.....	58
2.3.4. Diferencias entre líder y directivo.....	59
2.3.5. Cualidades del líder.....	60

### **CAPITULO III: RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

3.1. Análisis e interpretación de datos.....	68
3.2. Modelo Teórico.....	73
3.3. Presentación del programa.....	74

### **CONCLUSIONES**

### **RECOMENDACIONES**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **ANEXOS**



## RESUMEN

En la Institución Educativa Inicial N° 472 se ha observado la necesidad de fortalecer el liderazgo del personal, que desconoce estrategias para la toma de decisiones, motivación y gerencia educativa. Las deficientes relaciones interpersonales impactan negativamente el ambiente laboral. El objetivo fue diseñar estrategias de gestión educativa, basadas en la teoría situacional de liderazgo de Hersey y Blanchard, para mejorar las habilidades del personal. La investigación fue cuantitativa, descriptiva, explicativa y propositiva. La población y muestra fueron los 10 trabajadores de la institución, a quienes se aplicó un instrumento que evidenció un bajo desarrollo del liderazgo situacional. El 90% no cumple promesas ni comparte información, el 80% no estudia documentos antes de decidir ni es imparcial, el 70% siente que sus orientaciones no se toman en cuenta, el 60% no se siente motivado para trabajar. Se propusieron 5 estrategias de gestión educativa, basadas en Hersey y Blanchard: reorganización de procesos de planificación y liderazgo, modelos de liderazgo situacional, comunicación participativa, relaciones interpersonales. Incluyen 37 sesiones para desarrollar las habilidades del personal. La versión mejorada es más concisa, clara y destaca los aspectos claves del estudio y la propuesta. Procuro mantener la esencia y a la vez simplificar el lenguaje.

**Palabras claves:** estrategias, gestión educativa, liderazgo situacional.

## **ABSTRACT**

At Initial Education Institution No. 472, the need to strengthen staff leadership has been observed, as personnel lack strategies for decision-making, motivation and educational management. Poor interpersonal relationships negatively impact the work environment. The objective was to design educational management strategies, based on the situational leadership theory of Hersey and Blanchard, to improve staff skills. The research was quantitative, descriptive, explanatory and propositional. The population and sample were the 10 institution employees, who were given an instrument that showed low development of situational leadership. 90% do not fulfill promises or share information, 80% do not study documents before deciding or remain impartial, 70% feel their guidance is not taken into account, 60% do not feel motivated to work. 5 educational management strategies were proposed, based on Hersey and Blanchard: reorganization of planning and leadership processes, situational leadership models, participatory communication, interpersonal relationships. They include 37 sessions to develop personnel skills. The improved version is more concise, clear and highlights the key aspects of the study and proposal. I tried to maintain the essence while simplifying the language.

**Keywords:** strategies, educational management, situational leadership

## INTRODUCCION

Hoy en día las organizaciones públicas y privadas, representan elementos importantes a nivel mundial para el desarrollo de un país, porque ellas son prioritarias para un proceso de cambios y transformaciones, todo ello como producto de la dinámica social existente. Asimismo, debido a la complejidad que esto implica, resulta vital la presencia de gerentes y líderes con una visión lo suficientemente amplia, integradora y realista para la producción de dichas instituciones.

El liderazgo es un tema crucial en la actualidad porque es un aspecto indispensable en cualquier actividad grupal. El capital humano en las instituciones, compuesto por profesores, administrativos y personal de servicio, se forma a partir de la genética, educación, experiencias y actitudes de cada integrante. Es determinante integrar diferentes estrategias para fortalecer la función directiva y el liderazgo institucional. Este aspecto ha cobrado relevancia en los últimos años. Se están aplicando nuevas herramientas gerenciales como el coaching. Por ello, se desarrollan innovadoras estrategias y lineamientos en busca de resultados deseados a través de un estilo de liderazgo efectivo y un buen desempeño del capital humano.

A nivel nacional, conforme avanza el siglo XXI, las tendencias económicas y demográficas están impactando la cultura organizacional. Estos nuevos fenómenos y los vertiginosos cambios obligan a que tanto organismos públicos como privados, incluyendo instituciones educativas, se orienten hacia los avances tecnológicos. Los sucesos han dejado de tener apenas relevancia local para adquirir una referencia global. Los países y regiones need considerar nuevos marcos de análisis porque de seguir con los mismos se tornan obsoletos y pierden vigencia ante las novedosas realidades.

Desde una perspectiva más amplia, la globalización, la apertura económica y la competitividad representan fenómenos inéditos que las organizaciones deben enfrentar. Indudablemente, la cultura organizacional provee un marco de referencia a los miembros de la entidad y establece pautas de comportamiento. Muchas veces la cultura es tan significativa que se evidencia cómo la conducta se modifica al traspasar las puertas de cualquier organización. En nuestro contexto nacional y

especialmente a escala local, se vuelve imperativo que las organizaciones diseñen estructuras más ágiles y adaptables al cambio. Este cambio debe producirse como consecuencia del aprendizaje entre los miembros. Ello implica promover equipos de alto rendimiento, entendiendo que el aprendizaje colectivo conlleva generar valor en el trabajo y mayor versatilidad ante la transformación, con una visión innovadora.

Ciertamente, la realidad dista mucho de esa situación ideal. Ese es el caso de la Institución Educativa Inicial N° 472 Nuevo Reque, ubicada en Reque, donde se ha constatado que el personal docente adopta una postura pasiva frente a los problemas que afectan el liderazgo requerido. La vigencia de esta problemática se sustenta en que hoy en día persiste la carencia de estrategias de liderazgo en la comunidad educativa, manifestándose en una conducción débil. La gestión institucional tropieza con diversas trabas que dificultan la coordinación, comunicación y el sentimiento de pertenencia, aspecto clave en entidades educativas para robustecer la identidad y compromiso de sus actores. Ello desincentiva una comunicación participativa entre docentes y padres de familia, entorpeciendo una gestión institucional eficiente.

El **objeto** de la investigación es el proceso de fortalecimiento del liderazgo situacional de la Institución Educativa Inicial N° 472. El **objetivo general** fue diseñar estrategias de gestión educativa basado en la teoría de Hersey y Blanchard para el fortalecimiento del liderazgo situacional de la I.E.I N°472 Nuevo Reque, distrito de Reque - Chiclayo.

Los **objetivos específicos** son: a) Diagnosticar el desarrollo del liderazgo situacional de la Institución Educativa Inicial N°472 Nuevo Reque, distrito de Reque - Chiclayo; b) Diseñar estrategias de gestión educativa basado en la teoría de Hersey y Blanchard; c) Contribuir al fortalecimiento del liderazgo situacional de dicha Institución Educativa.

Además, el **campo de acción** fueron las estrategias de gestión educativa. La **hipótesis** planteada que responde inicialmente al problema encontrado, es “Si se diseñan estrategias de gestión educativa basado en la teoría de Hersey y Blanchard, entonces se contribuirá al fortalecimiento del liderazgo situacional de la I.E.I N°472 Nuevo Reque – Distrito de Reque -Chiclayo

La presente investigación se enmarca en una metodología crítica propositiva, debido a que la información sobre la problemática abordada fue recolectada en la misma institución educativa estudiada. Estos hallazgos sirven como insumos primordiales para esbozar una propuesta robusta que apunte a fortalecer de manera significativa el liderazgo situacional en la gestión institucional de la I.E.I. N°472 Nuevo Reque ubicada en el distrito de Reque.

El aporte teórico cardinal de este estudio es proveer un conjunto sólido de estrategias de gestión educativa, basadas en los postulados teóricos y prácticos de la concepción del liderazgo situacional desarrollada por los reconocidos autores Paul Hersey y Ken Blanchard. La implementación de estas tácticas permitirá al personal directivo y docente de la institución asociarse con mayor sinergia y trabajar mancomunadamente con el objetivo de mejorar las actitudes hacia la institución educativa por parte de todos los actores involucrados. De esta manera, la utilidad primordial de la investigación se centra en servir de apoyo comprensivo para orientar múltiples aspectos teóricos y prácticos localizados en impulsar decididamente el desarrollo de un liderazgo situacional consolidado en instituciones del sector educativo.

La tesis se ha estructurado cuidadosamente en los siguientes capítulos que se resumen a continuación: en el capítulo I, se ofrece un análisis holístico del objeto de estudio. Este proceso analítico condujo a conocer a profundidad la ubicación geográfica de la institución educativa, así como la evolución que ha tenido su matrícula en las últimas décadas. Se explora también de forma detallada las características actuales de la problemática que enfrenta la institución en relación al déficit de liderazgo situacional entre su personal. Además, se explicita cuál fue la metodología específica escogida y aplicada por el investigador en las diversas fases de desarrollo del presente estudio.

En el capítulo II, se aborda exhaustivamente el Marco teórico, espacio en el cual se estudian los antecedentes tanto locales como nacionales e internacionales relevantes asociados la problemática en estudio. Asimismo, se analizan las bases teóricas más actuales y consolidadas que proveen sustento a la propuesta. Finalmente, se construye un marco conceptual sólido, identificando y definiendo los aspectos medulares de la investigación tales como: el concepto de gestión

educativa, sus principales enfoques contemporáneos, así como la teoría sobre el liderazgo situacional formulada por los ya mencionados Paúl Hersey y Ken Blanchard.

Mientras que en el capítulo III se exponen de forma sistemática el análisis e interpretación de los datos recolectados a través de la encuesta aplicada al personal de la institución. Sobre esta base empírica se esboza entonces un modelo teórico que guiará la presentación final de la propuesta. Cabe destacar que las estrategias específicas que componen la propuesta fueron perfiladas considerando de forma cuidadosa los resultados cuantitativos y cualitativos provistos por el instrumento aplicado al personal docente. De forma análoga en este capítulo también se puntualizan con claridad los objetivos trazados y se delinean los principales lineamientos metodológicos que fueron seguidos para el diseño de la propuesta por parte del investigador. Finalmente, el capítulo cierra presentando de forma concisa las conclusiones del estudio, las recomendaciones orientadas a futuros estudios, la biografía completa utilizada, así como los anexos relevantes.

## **CAPITULO I**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO**

El departamento de Lambayeque se ubica en la zona noroccidental del territorio de la República del Perú. Su extensión total comprende 13.736 kilómetros cuadrados de diversos ecosistemas y paisajes. Lambayeque limita por el norte con el departamento de Piura, por el sur con La Libertad, por el este con Cajamarca y por el oeste con las aguas del Océano Pacífico. Debido a que sólo una reducida porción de su geografía pertenece a la región andina, llegando la mayor parte de su superficie a conformar extensas áreas costeras, se le considera el departamento más costero de los 24 que conforman Perú. Tras el departamento de Tumbes, Lambayeque es la segunda jurisdicción política más pequeña de la República en términos de extensión territorial. Se encuentra constituido por un sector continental que abarca la mayor parte de su superficie, así como por un sector insular menor conformado por las Islas Lobos de Tierra, Lobos de Afuera y Macabí. La superficie continental de Lambayeque mide 14.213,30 km<sup>2</sup> y está integrada por sus tres provincias: Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque. De esa extensión, a la provincia de Chiclayo le corresponden 3.161,48 km<sup>2</sup>, a Ferreñafe 1.705,19 km<sup>2</sup> y a Lambayeque 9.346,63 km<sup>2</sup> restantes.

La provincia de Chiclayo, capital del departamento, limita geográficamente por: norte con las provincias de Lambayeque y Ferreñafe; este con el departamento de Cajamarca; por el sur con el Departamento de La Libertad; y, por el oeste con el Océano Pacífico. Fue creada oficialmente como jurisdicción política el 18 de abril de 1835, durante la gestión edil del alcalde José Leonardo Ortiz. Este líder local encabezaba los intereses de los pobladores del naciente pueblo en los turbulentos inicios de la era republicana. Ortiz comprometió su respaldo al levantamiento armado que el coronel Felipe Santiago Salaverry comandaba contra Agustín Gamarra. En homenaje al carácter combativo demostrado por los chiclayanos durante este convulso período, Salaverry le confirió a esta pequeña urbe el título de “Heroica Ciudad de Chiclayo”. De acuerdo a conocidos historiadores locales como Lorenzo Huertas, Enrique Brüning, Antonio Raimondi, Walter Sáenz, Carlos

Bachmann y Marco Caveró; el antiguo pueblo de Chiclayo fue originalmente una etnia cuyos pobladores provenían de los asentamientos de Collique y el Cinto. Ellos afirman que Chiclayo habría sido fundado por el cacique Juan Chiclayo. No obstante, el historiador Luis Arroyo sostiene que la fundación de Chiclayo se debería más bien a los padres franciscanos de la Iglesia Santa María de los Valles. El territorio de esta provincia alberga una gran riqueza cultural y arqueológica ancestral. En los alrededores de la ciudad moderna se ubican imponentes complejos arqueológicos que pertenecieron a la cultura mochica, grupo originario de estas fértiles tierras. Se piensa que esta zona geográfica fungió como un extenso centro administrativo en la época prehispánica, debido a su ubicación en un próspero valle agrícola.

Chiclayo logró su independencia de la corona española un 31 de diciembre de 1820. El acta de libertad fue suscrita en parte por Antonio Chimpén y Joaquín Navarro, regidores nativos, así como por Felipe Torres y Valentín Castro, regidores españoles. También estampó su firma el alcalde de ese entonces Santiago de Burga. Años después, el 15 de abril de 1835, Chiclayo obtendría el ascenso a la categoría de ciudad. Y tres días más tarde, el 18 de abril, finalmente se crearía la provincia de Chiclayo como capital político-administrativa de lo que hoy conocemos como región Lambayeque. La provincia de Chiclayo posee una extensión total de 3.288,07 km<sup>2</sup>. Su territorio se encuentra dividido políticamente en 20 distritos: Chiclayo, Cayaltí, Chongoyape, Eten, Puerto Eten, José Leonardo Ortiz, La Victoria, Lagunas, Monsefú, Nueva Arica, Oytún, Pátapo, Picsi, Pimentel, Pomalca, Pucallá, Reque, Santa Rosa, Tuman y Zaña.

## MAPA DE LA PROVINCIA DE CHICLAYO



*Fuente:*

*<https://www.deperu.com/servicio-ciudadano/comisarias/Lambayeque/Chiclayo>*



El distrito de Reque es uno de los veinte distritos que conforman la provincia de Chiclayo, ubicada en el departamento de Lambayeque, bajo administración del Gobierno Regional de Lambayeque, en el norte del Perú. Su capital es el pueblo de San Martín de Reque, situado a orillas del río Reque, a 11.5 kilómetros de la ciudad de Chiclayo y a 22 metros sobre el nivel del mar. El territorio distrital también incluye al poblado de Nuevo Reque. Geográficamente, Reque se localiza a 06°52'00" de latitud Sur y 79°49'27" de longitud Oeste. Se ubica al suroeste de la provincia de Chiclayo, unido por la carretera Panamericana. En términos de límites, Reque colinda por el Este con los distritos de Monsefú y Eten; por el Oeste con Zaña y Tumán; por el Norte con distritos del área metropolitana de Chiclayo; y por el Sur con el distrito de Lagunas. Otros centros poblados en Reque son Diego Ferré, La Esperanza y Villa El Sol.

Remontándonos a la historia pre inca de Reque, los primeros vestigios de presencia humana en este sector del valle pertenecen al periodo Formativo Temprano o horizonte cultural temprano. Construcciones en el Cerro de Reque, el antiguo asentamiento conocido actualmente como "Siete Techos", la Huaca Miraflores y otros sitios diseminados, evidencian un desarrollo cultural sostenido tras la influencia de culturas como la Mochica, Lambayeque, Chimú e Inca en menor escala. Antes de la conquista española del Tahuantinsuyo en el siglo XVI, Reque pertenecía al señorío de Callanca o Chuspo. Los caciques gobernantes de la zona vivían suntuosamente, con gran séquito de sirvientes y cientos de portadores en literas. Ya bajo dominio incaico, el cacique de Reque era Xancol Chumbi. Según crónicas de la época, este líder local se sometió pacíficamente al poder español, recibiendo a cambio la confirmación de su cacicazgo. No obstante, se excedió en la recaudación de tributos a los nativos, por lo que fue ultimado. Ante esto llegó a Reque el capitán Francisco de Alcántara para impartir justicia, siendo los homicidas quemados vivos. Pese a este episodio, el acercamiento inicial de los pobladores a los españoles no se debió a la sumisión, sino porque veían en ellos liberadores de la opresión inca.

Ya entrado el siglo XVI, bajo reformas toledanas, la población originaria fue reducida en el pueblo de "San Martín de Reque", dentro de la jurisdicción política del corregimiento de Zaña y el obispado de Trujillo. Un hecho que marcó discordia

en el siglo XVII fue la compra en 1678 de tierras en Monte Grande por parte del vicario Rafael Suazo Ferrer para donarlas a la iglesia local, en desmedro de derechos comunales. En el siglo XIX, el 15 de abril de 1835, Reque fue declarado comprensión de la flamante provincia de Chiclayo por decreto del general Francisco Santiago Salaverry. Ya en el siglo XX, por Ley No 798 del 4 de noviembre de 1908, Reque obtuvo la categoría de Villa durante el gobierno de Augusto B. Leguía. Finalmente, en 1993 el Congreso Constituyente Democrático le confirió la elevación a Ciudad, bajo mandato del presidente Alberto Fujimori. Ya en tiempos contemporáneos, de acuerdo al Censo Nacional 2007, la población total de Reque era de 12,606 habitantes, representando el 1.66% del total provincial. Su densidad demográfica es de 268 personas por km<sup>2</sup>. Los niveles de analfabetismo en el distrito son menores al promedio departamental, ubicándose en torno al 9% de la población mayor de 15 años según cifras del año 2017.

La institución Educativa Inicial N°472 se encuentra ubicado en la Calle Aviación Mz 5 Lt. m del PPJJ Nuevo Reque, en el Distrito Reque, inicia las actividades en un aula dentro del terreno adquirido durante 15 años funcionando como PRONOEI hasta el año 2014 por RS.M OO75 ME –ED convierte a los programas no escolarizados en instituciones públicas de Educación Inicial. La institución Educativa de Nivel Inicial, ofrece una formación integral a una población escolar de niños y niñas de 3, 4 y 5 años de edad.

Fue creado el 6 de marzo del año 2015 con Resolución Ministerial N°02535, contando con un terreno de 660.00m<sup>2</sup>. Inicia las actividades en un aula dentro del terreno adquirido durante 15 años funcionando como PRONOEI hasta el año 2014 por RS.M OO75 ME –ED convierte a los programas no escolarizados en instituciones públicas de Educación Inicial. La creación de esta institución educativa Inicial, nace con la iniciativa de una moradora de la comunidad, Sra. Deysi Cruzado Silva. En el sector de Nuevo Reque, gestionando ante el Pdte. de la Comunidad Francisco Chachapoyas Alvites, la donación de un terreno para la construcción de una institución de Educación Inicial; siendo una prioridad los servicios educativos del nivel inicial en el pueblo joven Nuevo Reque; debido a la demanda de niños menores de 5 años, se creó conveniente la creación de una institución educativa

Inicial con la finalidad de brindar un servicio preescolar en beneficio a la comunidad de Nuevo Reque.

La construcción de esta institución se realizó con la iniciativa de los padres de familia, quienes con el apoyo del alcalde del Distrito de Reque, aportó con una donación de tablonos: lo cual sirvió para delimitación de la parte delantera que se utilizó en la fabricación de un portón de madera; posteriormente se solicita el apoyo de las diferentes autoridades de la jurisdicción, con la finalidad de acondicionar espacios para las aulas de los niños.

Respecto a la documentación del saneamiento físico legal del inmueble, la Directora de esta institución ha tenido que solicitar al Pdte. de la comunidad la restructuración de la minuta del terreno donado para la Institución, se donó el terreno fraccionado en dos partes ;la suma de esta área es de 660.00m<sup>2</sup> para poder solicitar la inscripción del inmueble ante la Superintendencia Nacional de Registros Públicos – SUNARP, asimismo no se encuentra inscrito dentro de los Bienes Patrimoniales de la Dirección Regional de Educación Chiclayo. Actualmente es dirigido con gran eficiencia por la directora, Prof. María aurora Santisteban Morante.

La institución Educativa N°472 atiende a una población estudiantil de 63 alumnos, del nivel inicial comprendidos en la edad de 3 a 5 años

La estructura orgánica de la institución responde a un estilo de gestión horizontal, centrada en el alumno como principal interés. El director encabeza la jerarquía y delinea los objetivos estratégicos a desarrollar, desempeñando así un rol protagónico en las políticas y toma de decisiones. Asimismo, existe un Consejo Educativo Institucional con participación democrática de los diferentes estamentos, para la gestión de la escuela. Si bien el director ejerce un rol de liderazgo en la conducción, este puede circunscribirse a funciones administrativas y de planificación, sin abarcar otros temas relevantes. Entre las debilidades evidenciadas en relación al estilo de liderazgo, está el desconocimiento por parte del personal docente de aspectos vinculados a su legislación laboral. Otro punto débil es la comunicación: se requiere una interacción fluida entre director y

profesores para articular el trabajo y cumplir objetivos compartidos, tanto en la gestión pedagógica como administrativa.

La misión institucional declara el compromiso de brindar una formación integral de calidad con equidad e interculturalidad, desarrollando capacidades y actitudes a través de una metodología activa y valores de respeto, tolerancia y relaciones humanas positivas. Se busca que distintos actores educativos promuevan estilos de vida saludable, derechos y obligaciones bajo una gestión democrática. El diagnóstico organizacional deja entrever que la institución no cuenta con recursos económicos suficientes para responder a necesidades básicas prioritarias, como ambientes y aulas taller adecuados para el aprendizaje infantil. Al no tener un Proyecto Educativo Institucional (PEI) actualizado, se dificulta superar debilidades y potenciar fortalezas de forma planificada, con metas y objetivos que permitan una mejora paulatina de los logros educativos.

## **1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

El cambio es una constante en el ámbito de la gestión. Según Sosa (2004), en tiempos recientes la principal característica es la creciente inestabilidad. En múltiples ocasiones, los directivos no cuentan con un sistema de herramientas que permitan enfrentar estos cambios con efectividad y transitar períodos de transición, que son prácticamente continuos. Un deficiente abordaje "ha conducido a errores graves y a fracasos funestos en sistemas organizacionales" (Sosa, 2004, p.20).

Esta problemática influye en el clima organizacional, elemento clave en el desempeño institucional. De ahí que los cambios requieran ir acompañados de estudios periódicos de clima, para diseñar estrategias localizadas según necesidades. Ya en la década de 1940, Kurt Lewin fue pionero en declarar el clima psicológico como fenómeno relevante en organizaciones complejas. Según Machado (2001), Lewin "planteó la importancia de retroalimentación entre investigación y aplicación" (p.30), desde entonces, se prioriza evaluar el espacio físico y psicológico laboral, por su impacto en productividad.

Por su parte, el concepto de gestión educativa emerge en los años 70 con procesos descentralizadores en países desarrollados y América Latina. La descentralización como tendencia global recibe varios nombres: autogestión,

empoderamiento, delegación. Según Balderrama (2010), "en América Latina este proceso se ha denominado principalmente como transferencia de facultades y responsabilidades de administración de sistema educativo, desde un nivel jerárquico superior hacia otro inferior" (p.120). Así, el concepto de gestión educativa se extiende y arraiga progresivamente. Tal es el caso que para Gairín (2000) "el objetivo último de la administración, gestión y dirección de instituciones educativas es garantizar que los procesos y los recursos se organicen para viabilizar los proyectos educativos" (p.30).

Después del movimiento de independencia en México, se retomó el tema educativo en los años de Reforma, separando los asuntos eclesiásticos de los gubernamentales. Sin embargo, como señala Latapí (1998), "se mantuvo prácticamente igual en el Porfiriato. El gran cambio educativo, como en la mayoría de los aspectos de la vida de México, se dio en la época posterior a la Revolución Mexicana" (p. 120). Este cambio llegó con la proclamación de la Constitución en 1917, y más tarde en 1921 con la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Ahí empezó formalmente la educación pública mexicana a cargo del gobierno federal. Para lograr niveles de calidad esperados, diversas investigaciones (Schmelkes, 2000) dejan en evidencia la influencia del entorno sobre las escuelas. Por ello, se convierte en variable clave en el análisis del desempeño institucional. En este contexto, en las últimas décadas se ha buscado la equidad educativa para alcanzar equidad social.

Como política para mejorar la calidad, la SEP implementó el Programa Escuelas de Calidad. Según Álvarez (2003), este "apuesta a un nuevo modelo de gestión para transformar el funcionamiento de escuelas públicas participantes" (p. 78). A través de él, cada plantel diseña, aplica y evalúa su propio proyecto, con involucramiento de directivos, docentes, apoderados y estudiantes, para obtener recursos (PEC, 2003). Por otro lado, el reto actual de la gestión peruana es superar brechas entre escuelas públicas/privadas, urbanas/rurales, entre sexos y niveles socio económicos. Ello plantea desafíos como atender calidad, eficacia y equidad, diferencias culturales en un país diverso; e incluir la ética en los procesos de gestión; yendo más allá de visiones tecnocráticas (Díaz y Alfaro, 2008).

El gobierno de transición peruano (2001) tuvo un rol clave en la descentralización, al generar reflexión y consulta popular. Son tres los principales espacios impulsados. El primero, la Consulta Nacional de Educación (2001), que destacó la descentralización educativa. Luego, Propuestas para un Acuerdo Nacional por la Educación (2001), para elaborar el Proyecto Educativo Nacional (Ministerio de Educación, 2001). Y en el Acuerdo Nacional por la Gobernabilidad (2002), cuya Décimo Segunda Política se orienta al proceso descentralizador, reducir brechas de calidad, revalorar la carrera docente, erradicar el analfabetismo y fomentar la educación intercultural bilingüe, entre otros (Acuerdo Nacional, 2002).

Según Díaz (2010), estos espacios de reflexión plasman los retos educativos del siglo XXI. Sin embargo, sin un adecuado clima institucional es difícil lograr objetivos compartidos. Ello se debe a directivos sin formación previa en gestión y al egoísmo docente limitando participación en mejoras (p.56). La educación pública peruana ha enfrentado procesos que ponen a prueba objetivos, uso de recursos, razón de ser e función social. Y según Ornelas (1998) pese a medidas gubernamentales, dichos problemas no se resuelven, concentrándose en programas remediabiles ante una deficiente planificación (p. 87). La desigualdad y exclusión del país requieren equidad e inclusión educativa. Además, la violencia y corrupción de años previos, documentadas en la Comisión de la Verdad y la Reconciliación (2004), Helfer et al. (2004) y la Defensoría del Pueblo; demandan moralización de la gestión, según Caso (2010).

En la Región Lambayeque la mayoría de Instituciones Educativas posee dificultades internas a nivel de recursos humanos y organizacionales, que actúan dificultando los procesos que conducen a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional. Las Unidades de Gestión Educativa Local han encontrado que las Instituciones Educativas funcionan mejor cuando sus directores ejercen un fuerte liderazgo institucional. El liderazgo en las escuelas y colegios por lo general está asumido como un simple acto de dirigirlo, en muchos casos los directores actúan por inercia, gracias a algunos docentes que ejercen entre compañeros y alumnos una importante función de liderazgo y de apoyo a la gestión educativa.

Si bien es cierto existen algunas instituciones que gracias a la capacidad de sus directores han avanzado hacia el éxito, estamos hablando de contadas instituciones, lo que debe ser que la gran mayoría de escuelas deben contar con una implementación y capacitación de acuerdo a las demandas que el mundo moderno exige. Los continuos problemas por conflictos entre los miembros de las comunidades educativas llevan a diario a varios Padres de Familia a efectuar denuncias al CADER de la Gerencia Regional de Educación Chiclayo contra sus directores. Es común para los especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo detectar en cada visita a los colegios alejados a la capital provincial encontrar directores con limitada capacidad para ejercer el liderazgo organizacional, desconocen modelos de gestión estratégica educativa, estilos y teorías de liderazgo transformacional, hecho que evidencia una variada problemática, de buen desempeño directivo y docente.

### **1.3. CARACTERIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

El liderazgo requerido del gerente educativo que guiará instituciones peruanas es clave para el logro de metas del sistema. Según Caso (2010), el director es responsable de cumplir la misión de formar, capacitar y orientar a estudiantes, docentes, administrativos, padres y comunidades; aplicando teorías y prácticas pedagógicas que contribuyan al desarrollo nacional, respondiendo a limitaciones y necesidades detectadas (p. 23). Por tanto, su estilo gerencial impacta al personal cuando se aplica adecuadamente. No obstante, en varias escuelas, especialmente en Lambayeque, directivos presentan debilidades en liderazgo ejercido, indica Farfán (2008). Este siempre ha preocupado a líderes organizacionales y hoy requiere de gestores innovadores, motivadores y orientadores del trabajo para alcanzar metas colectivas y proyectarse competitivamente.

En efecto, la formación directiva necesita contar con gerencia promotora de actividades como motivación, liderazgo y autoridad de modo efectivo, señala Díaz (2010). Y según Del Castillo (2016) "la carencia de políticas claras de formación en las instituciones está ligada la designación de directores sin las competencias necesarias para ejercer un liderazgo situacional" (p. 67). Por tanto, es vital diseñar perfiles con criterios claros y brindar capacitación adecuada en servicio sobre gestión y liderazgo educativo, claves para una conducción institucional exitosa.

Es clave el papel del liderazgo de directores para guiar al personal y cumplir objetivos y metas urgentes del sistema, ante lo cual han surgido nuevas teorías y concepciones gerenciales en busca de eficacia y efectividad, indica Caso (2010). Sobre liderazgo directivo, Alfonso (2001) señala que "quien hoy dirige una escuela, más que administrador, necesariamente debe ser líder educativo para lograr resultados óptimos" (p. 56). Esto va más allá de reunir requisitos o experiencia docente/directiva, requiriendo una visión trascendente al centro educativo. Asimismo, el autor resalta que las posibilidades de éxito actuales "se traducen en crear un clima sociopsicológico mediante pensamiento y acción, que repercuta en las relaciones interpersonales, compenetrando personas y organización" (Alfonso, 2001, p. 78).

Por su parte, González (2010) señala que "en la actualidad se revaloriza el rol del director como elemento clave junto a los docentes para promover cambios e innovaciones en las escuelas" (p. 23). Pero ello demanda nuevas actitudes para asegurar condiciones que optimicen aprendizajes con calidad. El desafío mayor radica en concebir un modelo de conducción a través de directivos-líderes, con mentalidades, actitudes y valores para encarar la compleja tarea de liderar en educación, siendo crucial para que las instituciones formen adecuadamente a sus integrantes ante nuevas demandas, indica Caso (2010). Los líderes no solo motivan metas personales en los subordinados, sino también alinean estas con los objetivos organizacionales. Como bien indica Caso (2010), el estilo de liderazgo eficaz depende de cada escenario institucional, variando según organización, personas y tareas (p.67).

En esa línea, el liderazgo es una filosofía contemporánea de dirección para movilizar todos los recursos institucionales, sobre todo potenciales humanos, en pos de la misión. Incrementa la calidad al dinamizar comunicación, compromiso y capacidad colectiva para una gestión de excelencia, señala Alfonso (2010). Ciertamente, el rol del liderazgo directivo es clave para guiar al personal en el urgente cumplimiento de metas educativas, planteando alternativas ante contingencias para obtener resultados esperados, indica Caso (2010). De ahí que sea vital adecuar la dirección a requerimientos de una gerencia estratégica, identificando inicialmente el estilo de liderazgo del director para determinar su



influencia. Según manifiesta Farfán (2008), en muchas escuelas peruanas existen frecuentes conflictos entre padres y docentes ante debilidades en el liderazgo para generar trabajo participativo en mejora educativa. Tampoco se aprovecha el liderazgo transformacional de Bass para fortalecer clima institucional y apoyar el desarrollo integral de estudiantes desde sus fundamentos.

## **1.4. LA METODOLOGÍA**

### **1.4.1. Tipo y diseño del estudio**

De manera general, esta investigación sigue una metodología cuantitativa con alcance descriptivo, ya que caracteriza la estructura de hechos y fenómenos, así como su dinámica, para identificar aspectos relevantes de la realidad en estudio. Se basa en estudios observacionales y recolección de datos mediante registro de comportamientos, indica Hernández (2010). Al ser una investigación propositiva, se buscó constatar la problemática mediante una encuesta al personal docente sobre su percepción del liderazgo situacional a nivel institucional, con foco en la gestión educativa. Ello permitió determinar la identificación de los actores con la institución, valores practicados, comunicación y coordinación existentes, entre otros; es decir, obtener una visión amplia sobre el desarrollo del liderazgo en la unidad de análisis. El diseño de investigación es propositivo, lo cual posibilitó en primer lugar describir la realidad de la institución en relación a la gestión institucional. Luego, explicar factores subyacentes a la problemática identificada y finalmente esbozar formas de mejora enfocadas al desarrollo del liderazgo pedagógico, acorde a tendencias contemporáneas que enfatizan una cultura participativa e innovadora.

### **1.4.2. Población y muestra**

La población del presente estudio estuvo constituida por el personal que labora en la Institución Educativa Inicial N°472, ubicada en el poblado Nuevo Reque, distrito de Reque, provincia de Chiclayo, región Lambayeque. Dicha población a su vez conformó la muestra al ser considerada en su totalidad, quedando integrada por 10 participantes entre personal directivo, docente, administrativo y de apoyo de la institución educativa.

#### **1.4.3. Técnicas e Instrumentos**

Las técnicas permiten recoger datos que informen sobre los matices de las situaciones en estudio, posibilitando así una descripción exhaustiva y fiel de la realidad investigada, indica Sabino (1992). En esta investigación se utilizaron la observación y la encuesta como técnicas primordiales para la recolección de datos. Como instrumentos específicos se emplearon el cuestionario dirigido al personal, formatos de registro de información relevante, redacción de hallazgos de interés, elaboración de fichas bibliográficas de fuentes teóricas consultadas y fichas de citas textuales.

#### **1.4.4. Métodos empleados en el estudio.**

Método analítico sintético: Permitió establecer conexiones entre los componentes previamente analizados de manera independiente, hallando sus vínculos esenciales y características generales.

Método inductivo: Se establecieron conclusiones y aspectos generales a partir de conceptos, percepciones y procedimientos específicos provistos por los participantes del estudio.

Método deductivo: En algunos casos se efectuó el camino inverso, partiendo de proposiciones generales teóricas para evaluar su manifestación en aspectos, dinámicas o relaciones concretas del contexto estudiado.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del estudio

A nivel nacional

Ruiz, J. (2013) realizó un estudio “**Modelo de Gestión para el desarrollo del Liderazgo Transformacional y Pedagógico**”, cuyo objetivo central fue plantear un modelo teórico-práctico de liderazgo transformacional y pedagógico, orientado a reemplazar formas elitistas de conducción por acciones estimuladoras del diálogo sobre enseñanza y aprendizaje. Esta investigación fue de gran relevancia al proveer información para adecuar el liderazgo de directivos y el clima organizacional escolar.

Díaz, D. (2014), realizó una investigación titulada “**Competencias Gerenciales de los Directivos de las Instituciones**”, resaltando que dichas competencias enfrentan grandes desafíos ante un entorno complejo y cambiante, que demandará adaptación continua. La adopción de un enfoque de competencias en la gestión requiere de mecanismos abiertos, incorporando cultura de cambio y mejora. Por tanto, el desarrollo de competencias gerenciales en equipos directivos es una necesidad en las instituciones educativas contemporáneas.

Mera, A. (2015) titulada: “**Liderazgo directivo Factores que determinan su estilo**” resaltando que la labor del directivo es clave para lograr el trabajo articulado de la comunidad educativa. De ahí la necesidad de determinar los

factores que configuran el estilo de liderazgo en este centro educativo, en la búsqueda de mejoras consensuadas. Este estudio contribuye a que los docentes direccionen su labor reconociendo el ideario institucional para una mayor identificación con la misión, visión y valores del colegio. También beneficia a padres de familia, al encontrar en las iniciativas de los directivos formas de comprometerse con la educación de sus hijos y los objetivos planteados en su beneficio. Finalmente, la sociedad en general se ve favorecida, ya que las mejoras en los procesos educativos impactarán positivamente el contexto social.

A nivel nacional

López, A. (2005) abordada en Huaral, **“Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de gestión educativa”**, *llevó a cabo una investigación en Huaral para conocer las percepciones de directores de escuelas públicas respecto a la relevancia y aplicabilidad de las Normas de Gestión Educativa emitidas por el Ministerio de Educación. Su objetivo fue sugerir mejoras en la producción normativa a nivel interno de las instituciones y externo a escala nacional.*

Chuye, Y. (2007) realizado en Lima, titulada **“Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio”**, buscó examinar en profundidad escuelas públicas de Lima como escenarios de reformas educativas por mejorar calidad y equidad. Halló que factores internos como escasez de recursos y externos como situación docente, dificultan innovaciones y relaciones de confianza con padres de familia, impidiéndolos constituir en aliados.

Padilla, M. (2014) en Huancayo realizó un estudio titulado: **“Estilo de Gestión Educativa desde la perspectiva docente”**, analizó en Huancayo estilos de gestión según docentes, concluyendo que ellos perciben sus características como correspondientes a una buena o excelente gestión en relación al servicio institucional. Consideran que entre liderazgos facilitador, controlador, transaccional y transformacional, existe asociación significativa con la gestión.

Peralta, P. (2014) realizada en Lima, denominada **“Liderazgo Directivo y Desempeño Docente”** – Ventanilla - Callao, con el fin de caracterizar ambas variables en una institución educativa. Entre sus hallazgos destaca la escasa

participación voluntaria para lograr objetivos, con el equipo directivo dirigiendo las propuestas. Finalmente, realiza recomendaciones para promover el conocimiento sobre liderazgo como medio de impulsar el compromiso con la organización y la mejora del trabajo. Asimismo, plantea la necesidad de estudios posteriores que permitan explicar las razones de las debilidades en liderazgo y el predominio de una cultura poco colaborativa en la institución examinada.

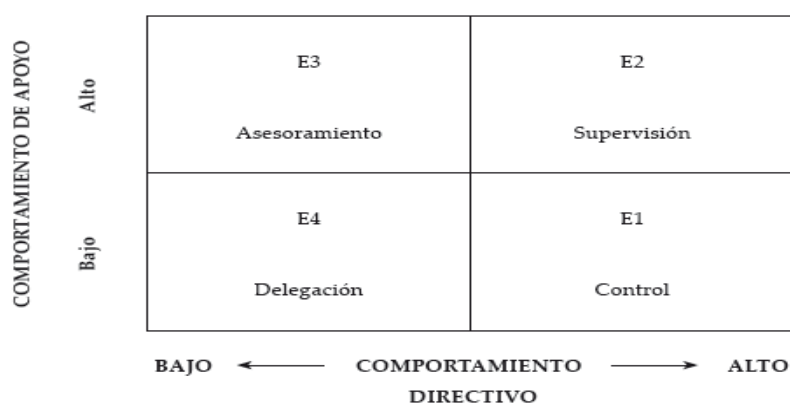
## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Modelo del Liderazgo Situacional según Hersey y Blanchard**

Según señalan Hersey y Blanchard (1988), las investigaciones han demostrado que los estilos de liderazgo tienden a variar de una situación a otra. Esto conduce a concebirlos como un proceso donde solo se evidencia un modelo a la vez. Mientras algunos líderes se enfocan mayormente en dirigir actividades subalternas (comportamiento directivo), otros se orientan al soporte de seguidores (comportamiento de apoyo). Por ello, los gerentes integrales son flexibles y pueden adaptar su estilo al contexto. El liderazgo situacional supone que las personas pueden desarrollarse, y no hay un estilo óptimo universal para motivar dicho desarrollo, debiendo adecuarse al escenario particular. En ese sentido, varían las combinaciones de conductas directivas y de apoyo. Por ende, los autores concluyen que tales patrones no constituyen estilos concluyentes, pudiendo combinarse en diferentes ejes y grados según situación.

Robbins (1999), manifiesta que el liderazgo situacional se enfoca en los seguidores o subalternos, porque son aquellos que aceptan o rechazan al líder, Además, para ser eficaz debe elegir el estilo correcto, el cual va depender de la madurez de los seguidores con respecto a una tarea específica. En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las diferentes fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros de la organización. El estilo de liderazgo más eficaz es el que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

Cada uno de los cuatro estilos que se muestra en el gráfico siguiente y representan distintas composiciones de comportamiento directivo y de soporte. Tales combinaciones difieren en tres dimensiones: a) grado en que el líder provee la dirección (b) grado de soporte y estilo que el líder otorga (c) grado que el líder involucra a sus subalternos en la toma de decisiones.



*Gráfico 1: Los cuatro estilos de liderazgo*

**Comportamiento Directivo:** Es el grado en el cual el líder emplea la comunicación en una sola dirección, indica los roles de sus subalternos y les dice lo que tienen que hacer, donde hacerlo, cuando hacerlo y cómo hacerlo, con una supervisión bastante estrecha. Tres palabras pueden utilizarse para concretar de comportamiento directivo: estructura control y supervisión.

**Comportamiento de Soporte.** Es el nivel en el cual el líder emplea la comunicación bidireccional, escucha, otorga servicio, soporte y compromiso facilita la interacción e involucra a los subordinados en la toma de decisiones. Tres palabras precisan este comportamiento: estimular escuchar y facilitar

En el Estilo 1 como se aprecia en el grafico el líder tiene dirección alta y bajo soporte. Define roles y metas, da instrucciones específicas a los subordinados y supervisa estrechamente el acoplamiento en la tarea. En el Estilo 2 el líder proporciona alto soporte y dirección. Estilo 3 está caracterizado por un alto soporte y un bajo directivo. El líder y sus subalternos toman las decisiones juntos, con lo cual el líder soporta el esfuerzo de sus subalternos, orientados al acoplamiento a la tarea. En el Estilo 4 el líder proporciona bajo soporte y dirección y puede compartir decisiones y responsabilidades con los subalternos. Es

importante comprender que este es un estilo dinámico, que busca el mejor desarrollo de las personas, ya sea los líderes o los colaboradores.

### **2.2.2. Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard**

El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard cuenta con numerosos adeptos, a pesar de que su comprobación empírica ha sido limitada. Se utiliza ampliamente en capacitaciones corporativas. Plantea que el estilo de conducción debe seleccionarse de acuerdo al grado de madurez y preparación de los seguidores para ciertas tareas. Es decir, su capacidad y disposición para ejecutar labores encomendadas. Los seguidores deciden aceptar o rechazar la influencia del líder, por lo que la eficacia depende de sus acciones. Las dimensiones de enfoque en la tarea y en las relaciones utilizadas por Fiedler sirven de base a Hersey y Blanchard, quienes las conciben en términos de alta o baja intensidad, combinándolas con comportamientos del líder: dirigir (alta tarea-baja relación), entrenar (alta tarea-alta relación), apoyar (baja tarea-alta relación) y delegar (baja tarea-baja relación).

Otro elemento es la preparación del personal en cuatro etapas: E1) Falta competencia y confianza, requiriendo instrucciones detalladas. E2) Motivado, pero sin habilidades, precisando orientación y apoyo. E3) Capaz pero no comprometido, necesitando un trato participativo no directivo. E4) Competente y comprometido, pudiendo actuar con autonomía. Ante baja madurez o capacidad del grupo, se requiere un liderazgo de alta tarea, control y relación para lograr participación mediante comunicación. Si demuestra responsabilidad, debe reducirse el control y relación por mayor autonomía.

### **2.2.3. Nuevo Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard**

Hersey y Blanchard propusieron en primer lugar el liderazgo situacional como el ciclo de vida del liderazgo, explicado brevemente en los puntos anteriores. Pero recientemente estos autores han hecho una presentación más extensiva del concepto, en su texto “Gerencia del Comportamiento Organizacional utilizando los Recursos Humanos”. El modelo que a continuación se presenta, es el resultado de varias modificaciones realizadas a esta teoría y que pretende explicar una

nueva generación de liderazgo situacional y por qué se llama “El Modelo de Liderazgo Situacional II”.

### **Liderazgo y Estilo de Liderazgo**

Todo el tiempo se está tratando de influenciar en los comportamientos de los demás, se está comprometido en un acto de liderazgo, por el cual el acto de liderazgo se puede considerar como un proceso de influencia. Si se está dispuesto a desarrollar al personal y construir climas motivacionales que resulten en niveles elevados de productividad, así como la satisfacción humana en corto y largo plazo, es necesario pensar en el estilo de liderazgo. El estilo de liderazgo, se refiere al modelo o patrón del comportamiento que se emplea al intentar influenciar al comportamiento de los demás en función de la percepción de ellos. Mientras las percepciones sobre el comportamiento y su impacto son importantes e interesantes, esto solo indica el modo en que se debe actuar.

Cuando se hablado del estilo de liderazgo, se identifican dos extremos: un estilo de liderazgo autocrítico (directivo) y uno democrático de (apoyo). Los líderes autocríticos usan su posición de poder y autoridad para obtener resultados, mientras que los democráticos usan el poder personal e involucran a los demás en la solución de problemas de manera participativa en la toma de decisiones.

### **Comportamiento del Líder en Solución de Problemas y Toma de Decisiones**

Como ya se definió anteriormente, el estilo de liderazgo es el patrón de comportamiento empleado al intentar influenciar los comportamientos de otros, de acuerdo a su perfección. Dado que el comportamiento básico de los subordinados percibe el estilo de liderazgo, se refiere a las formas de solucionar problemas y tomar de decisiones, cada estilo puede ser identificado con un enfoque diferente a estos (2) elementos tal como se establece en el siguiente:





- \* **Dirección:** El líder define los roles de los subordinados y les dice qué, cuándo, cómo, hacer las tareas. La solución de problemas y la toma de decisiones son iniciadas, exclusivamente por el gerente. Las decisiones y soluciones son anunciadas, la comunicación se da preferentemente en una dirección y la implantación es supervisada por el líder.
- \* **Asesor:** En este estilo el líder otorga una buena medida de dirección, liberalizando sobre sus decisiones, así como sus ideas y sugerencias. La comunicación se realiza en vías con lo cual se incrementa el soporte y el control de la toma de decisiones recae sobre el líder.
- \* **Apoyo:** En este estilo, el foco de control de la toma de decisiones y la solución de problemas del día al día se traslada del líder al subalterno. La función del líder se orienta a proveer reconocimientos, a escuchar activamente y facilitar la solución de problemas y la toma de decisiones por la parte del subalterno con habilidades y conocimientos para realizar tareas, mientras el uso del estilo 3 está garantizado.
- \* **Delegación:** El líder discute los problemas con los subordinados hasta lograr un acuerdo en la definición de los mismos y el proceso de la toma de decisiones es delegado totalmente al subordinado. Es este quien tiene el control significativo para decidir cómo tienen que ser cumplidas las tareas. Los subalternos tienen la competencia para asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

Se puede apreciar con lo expuesto por el teórico antes mencionado que el líder cumple un rol de acuerdo a los acontecimientos que suceden y las características

de los subordinados con el fin de buscar las soluciones y definir las decisiones acertadas.

### Nivel de Desarrollo del Liderazgo Situacional

En el Liderazgo Situacional II, el nivel de desarrollo es definido como la competencia y el compromiso de los subordinados, para desempeñar una tarea particular en ausencia de supervisión. Las competencias pueden ser desarrolladas con una apropiada dirección y soporte.

El compromiso es una combinación de confianza y motivación. La confianza es la medida en que la persona está segura de sí misma (un sentimiento de ser capaz de llevar cabo una labor sin supervisión). El Liderazgo Situacional II, identifica Niveles de Desarrollo: Bajo (D1), de Bajo a Moderado (D2), de Moderado a Alto (D3), y Alto (D4).

Cada uno de estos niveles de desarrollo representa una combinación diferente de competencias y compromisos, como se establece en el siguiente cuadro



De acuerdo con el liderazgo situacional, cuando el nivel de desarrollo de los individuos se incrementa del D1 al D4, sus competencias y compromisos fluctúan. Cuando emprende una tarea que requiere de previos conocimientos y habilidades, la mayoría de los individuos consiguen frecuentemente que ésta sea

más difícil de aprender a desempeñar de lo que habían pensado, o que sea menos interesante de lo que habían anticipado.

Tal desilusión acaba por disminuir su nivel de compromiso D2, si ellos superan este estado de desarrollo y aprenden a desenvolver la tarea con ayuda de sus jefes, la mayoría de los individuos entraran en un estado de duda sobre ellos mismos y entraran en un estado de dudas sobre si mismos y se preguntaran acerca de su capacidad para desempeñar correctamente la labor por si solos. Su jefe les dice que son competentes, pero ellos no están seguros del todo.

Estos sentimientos alternados de competencia y duda de si mismos, causan una variación en el nivel de compromiso asociado con el nivel de desarrollo D3 compromiso que fluctúa de la excitación a la inseguridad. Con el soporte adecuado, los individuos pueden mostrar eventualmente un desempeño excelente. Cuando se piensa en algunos niveles de desarrollo, recordar que las personas completamente desarrolladas o subdesarrolladas. El nivel de desarrollo no es un concepto global, sino que está referido a tareas específicas. Ello indica que las personas tienden a tener diferentes niveles de desarrollo, dependiendo de la tarea específica, la función o el objetivo que le es asignado.

Por ejemplo, es probable que un ingeniero este altamente desarrollado para desempeñar los aspectos técnicos d su trabajo, pero no demuestra igual nivel de desarrollo cuando deba trabajar en finanzas. Como resultado de ello, lo más apropiado para el gerente de este ingeniero sea proporcionarle poca dirección y soporte (E4 delegación), es un problema técnico, pero una buena medida de dirección y supervisión cerrada (E1 dirección o E2 apoyo) en lo referido a finanzas. De igual modo el liderazgo situacional enfoca la efectividad, como el grado en que los estilos de liderazgo sean apropiados de acuerdo al nivel de desarrollo referido a la labor especifica de los subordinados.

De la misma manera la Teoría de Liderazgo Situacional enfoca lo apropiado o efectivo del estilo de liderazgo a desarrollar según la madurez con respecto a la tarea de él o los seguidores. Este ciclo puede ilustrarse por medio de una curva en forma de campana superpuesta sobre los cuatro (4) cuadrantes de liderazgo.

En otras palabras, el significado de la curva en forma de campana que se observa en el gráfico corresponde a la parte del estilo de liderazgo y representa la conformación del nivel de madurez de los seguidores y avanza por la línea de la inmadurez a la madurez. Igualmente, el estilo apropiado de liderazgo se desplaza proporcionalmente por la línea de la curva.

### **Relación entre el Estilo de Liderazgo y el Nivel de desarrollo**

Para determinar el estilo de liderazgo apropiado que debe ser utilizado con cada uno de los cuatro (4) niveles de desarrollo, es preciso trazar una línea vertical desde el nivel de desarrollo diagnóstico hasta la curva de liderazgo, pasando por la curva de los cuatro cuadrantes. El estilo de liderazgo es el que corresponde al cuadrante en el cual la línea intercepta a la curva. Como resultado de ello, el nivel de desarrollo D1 necesita un estilo de liderazgo de Dirección (E1); el nivel de desarrollo D2 se acopla al estilo de liderazgo Asesor o persuasivo (E2), el cual posee altos grados de dirección y soporte, el nivel de desarrollo D3 necesita un estilo de liderazgo Participativo o Apoyo (E3) y por último el nivel de desarrollo D4 se acopla al estilo de liderazgo Delegación (E4), el cual proporciona poca dirección o soporte.

En la determinación del estilo de liderazgo a utilizar en cada nivel de desarrollo, solo hay que recordar que los líderes solo tienen que proporcionar a su gente lo que ellos no pueden hacer por sí mismo en un determinado momento. En un D1 comprometido pero carente de competencia, el líder necesita brindar dirección (E1): en un nivel D2, carente de competencia y compromiso, el líder debe proporcionar altos niveles de dirección y soporte (E2), en un D3, el cual posee competencia, pero un compromiso variable, los líderes tienen que proveer soporte

(E3) y un D4, que tiene tantas competencias como compromiso, los líderes no necesitan otorgar ni Dirección ni Soporte E4.

- **Dirección:** Es un bajo nivel de desarrollo. La gente tiene un alto compromiso, pero bajo nivel de competencia son principiantes entusiastas. Están entusiasmados para aprender y emprender. De esta manera, un estilo directivo que provea de instrucciones claras y específicas y una supervisión cerrada una cerrada tendrá la más alta probabilidades de ser efectivo. Dado que el compromiso es alto, no es necesario el soporte por parte del líder. Este estilo se llama dirección se caracteriza por ser un líder que defina los roles y le diga a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer sus tareas.
- **Persuasivo o Asesor:** Es para un nivel de bajo a moderado. La gente que tiene, pero alguna competencia, pero carece de compromiso para asumir. Responsabilidad necesita tanto como Dirección como Soporte, Así, un estilo asesor, que provea de un estilo de Dirección y de Soporte para construir confianza y entusiasmo es más apropiado con los individuos ubicados en este nivel de desarrollo. Este estilo es llamado Asesor porque la gente sabe que los asesores dirigen y soportan a su gente. Este estilo estimula la comunicación en dos vías, la cual contribuye a la construcción confianza y motivación por parte de los subalternos, quienes asumen responsabilidades sobre la toma de decisiones, conjuntamente con el líder.
- **Apoyo:** Es para un nivel de desarrollo de moderado a alto. La gente con este nivel de desarrollo es competente, pero posee un compromiso variable dependiendo de la tarea. Su motivación variable es producto de un déficit de confianza, o bien de la existencia de la inseguridad. En tal caso el líder necesita abrir la comunicación bidireccional, activar su receptividad y soportar el esfuerzo de los subordinados para usar las habilidades que siempre han tenido. Es así, como un estilo de soporte tiene la mayor probabilidad de hacer efectivo con individuos que se sitúen en el mismo nivel de desarrollo. Este estilo es llamado soporte porque es tanto líder, como receptivo y facilitador.
- **Delegación:** Es para personas con un alto nivel de desarrollo en una tarea particular. La gente en este nivel de desarrollo está tan comprometida como motivada a asumir su responsabilidad. Así un estilo de Delegación, que

proporcionar una pequeña dirección y soporte tendrá mayor posibilidad de ser efectivo con individuos desarrollados en este nivel. Sin embargo, es el líder quien identifica el problema, mientras la responsabilidad de llevar a cabo planes es asumida por los subordinados con suficiente experiencia.

Según plantea Pozner (2000) en la Caja de Herramientas del IIFE UNESCO, para profundizar en el liderazgo situacional es clave abordar sus componentes centrales: comportamientos de tarea y relación. Saber llevarlos a la práctica asegura cumplir objetivos para buenos líderes. Ciertamente, Hersey y Blanchard (1993) señalan que el estilo conductual involucra combinaciones de patrones de tarea y relación. La tarea abarca cómo el líder organiza y define roles, actividades, tiempos y formas de ejecución del equipo (conducta directiva). Las relaciones conciernen a los vínculos interpersonales mediante comunicación y apoyo socioemocional constante (conducta de sustento).

Ahondando en lo anterior, Vargas y Ríos (2014) explican que en la conducta de tarea el líder da órdenes, organiza roles y supervisa de cerca. En tanto, en la conducta de relación brinda apoyo, elogia, consulta y delega. La efectividad de cada patrón depende de las características de los seguidores. De este modo, para implementar adecuadamente el enfoque situacional es determinante examinar y comprender a cabalidad la dinámica entre líder y equipo de trabajo en términos de tareas y relaciones, lo cual definirá el estilo apropiado al contexto.

### **Fortalecimiento del Liderazgo Situacional**

El Fortalecimiento del Liderazgo Situacional, como es descrito en este punto, es útil para liderar la Gestión Educativa, al intentar determinar qué estilo de liderazgo utilizar con sus subalternos en una situación o labor particular. En el caso que se utilice un estilo Directivo con una persona inexperta con buenos resultados, el trabajo se lleva a cabo pero el estilo Directivo consume demasiado tiempo para ser utilizado siempre. Su meta puede ser ayudar a los subalternos a incrementar su competencia y su compromiso para que cumplan independientemente las tareas que se les asigne y esto pueda alcanzarse al utilizar los estilos E3 y E4, los cuales consumen menos tiempo y garantizan resultados de alta calidad.

Como gerente, se tiene dos (2) alternativas a utilizar con las personas que se trabaja primero, se puede crear un ganador (una persona con competencia y compromiso para desempeñar el nivel deseado y con poca supervisión) los ganadores son fáciles de supervisar, todo lo que ellos necesitan saber, es que metas y objetivos y términos temporales es preciso cumplir y ellos por puedan dirigir por sí mismo su trabajo. Como los ganadores son difíciles de conseguir y son costosos, muchos gerentes optan por la segunda alternativa: crear potenciales ganadores y entrenarlos. De hecho, pocos gerentes asumen y aceptan la función del entrenamiento a sus trabajadores, pero se debe aprender como incrementar las capacidades de desempeño de sus subordinados.

1. Según Hersey y Blanchard para obtener un mejor desempeño se debe seguir en cinco pasos:
2. ***Decirles a las personas lo que deben hacer.*** No se puede gerenciar si los subordinados no entienden lo que tienen que hacer, cuáles son sus responsabilidades y su área de interés.
3. ***Mostrarles a las personas lo que se quiere hacer*** .Una vez que las personas saben cuáles son sus responsabilidades, necesitan saber cómo ejecutarlas.
4. ***Dejar intentar.*** Una vez que las personas saben que hacer y qué nivel de desempeño se espera de su actuación. El gerente debe asumir el riesgo y dejarla desempeñarse por si misma. Cuando se hace esto se corta la actuación directiva y se le otorga la responsabilidad de hacer la labor al subordinado.
5. ***Observar el desempeño.*** Cuando se le permite a los empleados que intenten hacer algo no se está asumiendo radicalmente un Estilo de delegación simplemente el gerente le atribuye a alguien la verdadera responsabilidad, le dice a la persona que hacer y la deja sola.
6. ***Dirigir las consecuencias.*** Una consecuencia es algo que ocurre en los comportamientos de los subordinados. Existen tres (3) básicas una consecuencia positiva por ejemplo un halago o una promoción. Otra consecuencia como la negativa ejemplo un regaño un despido. Y una

consecuencia neutral en el caso en que una persona esté haciendo algo que lo afecte intrínsecamente no responderá con un buen desempeño y la probabilidad que se repita disminuirá gradualmente.

## **2.3. Marco Contextual**

### **2.3.1. La Gestión**

Según plantea Ayala (2005), la gestión gerencial implica organizar y administrar actividades empresariales apuntando a acelerar su desarrollo, aprovechar al máximo recursos materiales y humanos, y cohesionar al personal en torno a metas. Esto resalta la trascendencia de coordinar personas y tareas buscando la optimización para cumplir objetivos, definiendo la ruta y medios para concretarlos mediante estrategias y ejecución. Ahora bien, en el área educativa Retrepo (2010) señala que los conceptos administración, gerencia y gestión son prácticamente sinónimos, refiriéndose al gobierno de actividades para generar cambios. Es un proceso que va desde establecer fines y recursos, hasta elaborar y aplicar planes de acción.

Sobre tendencias contemporáneas en gestión de educación superior, Botero (2006) identifica cinco: autonomía, democracia, calidad, formación integral y surgimiento de educación virtual. Analiza cómo la autonomía, originalmente referida a cuestiones normativas y administrativas, ha permitido descentralizar diversos procesos educativos. De este modo, en el ámbito escolar la gestión involucra coordinación, movilización y potenciación de actores y recursos disponibles en pos de propósitos compartidos. Requiere aplicar enfoques situacionales flexibles ante contextos y necesidades cambiantes.



Efectivamente, hoy la autonomía educativa apunta a que las instituciones busquen soluciones propias, tanto interna como externamente en beneficio de la sociedad. Requiere reflexionar sobre el contexto para hallar respuestas situadas, articulando teoría y práctica en dimensiones pedagógicas, administrativas, socio comunitarias y político-educativas. Se puede deducir que la gestión es una herramienta muy relevante para organizaciones, especialmente escuelas dado que promueve la participación activa de sus integrantes, generando cambios en procesos, personas y redes mediante nuevas ideas y objetivos de mejora compartidos. Como plantea Casassus (2002), la gestión educativa ha transitado por diversas tendencias históricamente significativas para la sociedad, experimentando adaptaciones ante nuevos enfoques metodológicos y realidades sociales cambiantes. Ha facilitado el desarrollo del proceso formativo en todos sus niveles. En síntesis, la gestión escolar sitúa a la institución educativa como eje de políticas y prácticas que le confieren protagonismo en la definición de su rumbo formativo. Articula múltiples saberes y quehaceres tras propósitos comunes de una educación contextualizada, involucrando activamente a la comunidad.

#### **2.3.1.1. Importancia:**

Efectivamente, en toda organización la gestión es vital para administrar procesos productivos y alcanzar metas exitosamente. Aunque en educación, según Casassus (2002), también debe considerar la transformación personal de directivos, docentes, estudiantes, padres y otros actores escolares. La gestión tiene múltiples aristas de importancia. En la faceta administrativa, abarca políticas de recursos humanos, financieros e infraestructura; control interno; vinculación social; manejo de información para toma de decisiones; permitiendo detectar problemas a solucionar según necesidades institucionales.

En la dimensión pedagógica o curricular, su relevancia radica especialmente en el Plan Curricular como base de modelos, metodologías y prácticas para la construcción de saberes y la formación integral, mediante procesos de enseñanza-aprendizaje y criterios evaluativos situados. Finalmente, en la vertiente comunitaria, la participación conjunta de estudiantes, docentes y apoderados configura vínculos comunicativos, estrategias relacionales y una cultura de colaboración para el progreso compartido. Como expresa Gairín

(2010) la gestión educativa debe articular las dimensiones pedagógica, administrativa, organizativa y comunitaria desde una visión sistemática que trascienda visiones fragmentarias

#### **2.3.1.2. Tipos de Gestión:**

Existen varios tipos de Gestión, los tipos de gestión pueden estar dirigidos a varios aspectos, cada uno de ellos relevantes, dependiendo del ámbito en el que se desarrolle la misma, como pueden ser: administrativo, de calidad, curricular, del área de servicios, escolar, educacional y otros; consideremos algunos casos:

##### **a) Gestión de calidad**

La calidad implica el conjunto de características que hacen a un producto o servicio apto para satisfacer necesidades establecidas o implícitas. Existen sistemas estandarizados como las normas ISO, que parten de requisitos de idoneidad y satisfacción, implementándose en toda la organización para alcanzar la excelencia. Al respecto, Deming planteó 14 principios de calidad total enfocados en mejora continua, planificación y transformación a largo plazo; capacitación permanente; sistemas de control y cómputo; y cumplimiento de estándares. Ello posiciona competitivamente a la entidad una vez que alcanza la cima, debiendo mantenerse.

Según Casassus (2002), en educación la calidad es un concepto dinámico, diverso y multidimensional, por ser cambiante en el tiempo, variar con el contexto e implicar aprendizajes cognitivos, socioafectivos y psicomotores. Como resultado de procesos integrales, representa una responsabilidad social al demostrar eficacia en el servicio formativo. La UNESCO declara que la calidad universitaria implica la coherencia entre el ser y quehacer con respecto al deber ser de estas instituciones. De ahí que toda organización educativa requiere un sistema holístico de calidad envolviendo facetas administrativas, pedagógicas y sociales.

En síntesis, la calidad educativa va más allá del ámbito procedimental o técnico, involucrando compromisos éticos con la comunidad, mediante

acciones contextualizadas de mejora continua para el desarrollo humano integral y la transformación progresiva de la sociedad. Una gestión de calidad educativa abarca personas, sistemas y estructuras, actuando articuladamente bajo ciertos estándares para alcanzar metas compartidas por la institución, docentes, estudiantes, sociedad y Estado. Todo sistema aplicado debe considerar:

Identificación de necesidades y expectativas de actores internos (comunidad escolar) y externos (apoderados, sociedad).

Políticas de calidad acordes al establecimiento.

Procesos y responsables de objetivos de calidad.

Asignación de recursos indispensables.

El propósito de estos sistemas es mejorar continuamente eficiencia y eficacia organizacional mediante la participación integral en una ruta permanente de optimización.

En el caso peruano, la educación es evaluada principalmente por políticas gubernamentales, buscando calidad y mejora constante. Por tanto, un sistema de gestión de la calidad aplicado a una institución educativa constituye una herramienta vital que, en un proceso cíclico, permite identificar dificultades y necesidades para definir políticas, organizar el trabajo por sistemas y subsistemas mediante un Manual de Funciones donde cada área aporta a la gestión. Como plantean Álvarez y Topete (2004) "la gestión de la calidad educativa comienza delimitando estándares que permitan configurar procesos de mejora en los distintos ámbitos de la experiencia escolar" (p.78).

## **b) Gestión escolar:**

Esta conceptualización destaca varios aspectos centrales. Engloba la interacción comunicativa, estrategias colectivas y actores internos como directivos, docentes y externos como apoderados. También abarca ámbitos sociales más amplios. De ahí que la estructura formal institucional integre facetas administrativas, curriculares y comunitarias, constituyendo ejes de

acción interdependientes para una gestión integral efectiva. Cada aspecto requiere iniciativas apropiadas de coordinación entre equipos y tareas para posibilitar un manejo eficiente, señala Cassasus (2002). Implica concentrar esfuerzos y recursos disponibles de modo coherente tras metas y desafíos definidos participativamente. En síntesis, la conceptualización de la gestión educativa contemporánea enfatiza una conducción situada, sistémico y estratégica de las múltiples dimensiones que convergen en una institución escolar, mediante trabajo en red y cultura de colaboración entre actores internos y de su entorno.

### **c) La gestión y planificación**

Según plantea Aranda (2007), toda institución educativa requiere implementar un modelo de gestión identificando subsistemas claves como dirección estratégica, evaluación y mejora continua. Cada uno comprende procesos interrelacionados. Por ejemplo, en gestión administrativa-financiera confluyen planificación estratégica, liderazgo, infraestructura, presupuesto, bienestar, etc. En procesos curriculares están el modelo pedagógico, diseños curriculares, enseñanza-aprendizaje, investigación, evaluación de aprendizajes, vinculación comunitaria e impacto según Cassasus (2002). La interdependencia de los subsistemas de gestión demanda coordinación entre sus diferentes componentes, mediante canales de comunicación ágiles y cultura de trabajo colaborativo, para articular los aportes específicos de equipos diversos tras el propósito compartido de formación integral de estudiantes. Como plantea Calvo (2014) "la creciente complejidad de las instituciones educativas contemporáneas requiere modelos de gestión sistémicos, centrados en lo pedagógico pero integrando procesos administrativos, comunitarios y políticos mediante conducción estratégica de sus múltiples interacciones internas y externas" (p. 23).

**FIGURA Nº 1: LA GESTIÓN Y LA PLANIFICACIÓN**



*Fuente: Aranda Alcides, planificación estratégica*

Con respecto a planificación estratégica, un modelo integral de gestión requiere elaboración y ejecución de planes abarcando la interrelación entre todos los subsistemas institucionales, constituyendo así un conjunto unificado como plantea Aranda (2010). Ello facilita un trabajo articulado mediante canales comunicacionales claros y flujos de coordinación efectivos. Además, es clave un sistema de monitorio continuo para garantizar el cumplimiento de lo proyectado como política de optimización permanente según Casassus (2002)..

**d) Gestión de talento humano por competencias.**

Partiendo del concepto de competencia como capacidad demostrada de una persona para cumplir ciertas funciones o tareas, la gestión de talentos por este enfoque se ha expandido por efecto de la globalización indica Almeida (2010). Ante ello la UNESCO (1998) plantea una educación basada en competencias, entendida como identificación, evaluación y desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para un desempeño integral en cualquier actividad. Esta perspectiva busca trascender la mera instrucción academicista, para generar aprendizajes profundos mediante desempeños observables en escenarios reales. Implica un compromiso reflexivo de cada persona con su proceso formativo durante toda la vida.

Un modelo de gestión de talento por competencias en el ámbito educativo se inicia identificando aptitudes sobresalientes en estudiantes, docentes y directivos. Ello permite efectuar procesos intermedios para su desarrollo y consolidación. Según Cassasus (2002), las fases del modelo en una institución son:

Identificación de talentos

Desarrollo de talentos

Consolidación de talentos

Talentos desarrollados

Una vez implementado, el reto es mantener este sistema de gestión y garantizar un clima organizacional donde todos los actores sean gestores del cambio continuo. En conclusión, esta gestión de talento apunta al desarrollo integral del personal mediante preparación, liderazgo, capacitación y trabajo en equipo a partir de un diagnóstico basal para establecer medidas enfocadas en conformar un equipo altamente calificado y comprometido gracias a su realización personal y profesional. Como plantea Calvo (2014) "en el contexto actual, resulta indispensable organizar la educación sobre la base de una gestión que impulse y potencie el talento humano desde etapas tempranas mediante mentores que despierten vocaciones personales y habilidades blandas para un autodesarrollo con sus propósitos" (p.54)..

#### **e) Gestión de la comunicación en la educación**

En procesos de cambio mediante sistemas de gestión, un eje para lograr estabilidad ante incertidumbre es la comunicación en la comunidad educativa, indica Cassasus (2002). Ello involucra diagnosticar problemas o situaciones emergentes, para luego analizar soluciones que consoliden actitudes colaborativas y un clima laboral donde cada persona aporte lo mejor de sí en beneficio compartido. Esto implica planificación estratégica. Desarrollar un plan comunicacional efectivo debiera ser objetivo primordial de directivos. Según Fuentes (2010) este permite mejorar relaciones interpersonales y vínculos de todo el equipo, resultando en crecimiento personal, profesional e

institucional. Pérez (2007) agrega que se deben maximizar oportunidades futuras de manera proactiva e integral.

En conclusión, la gestión aplicada al establecimiento educativo constituye un motor organizativo que, mediante diseño e implementación, entrelaza todos sus sistemas como una red donde cada componente se planifica acorde a necesidades, pero apuntando colectivamente hacia la excelencia, señala Cassasus (2002). Se trasciende así la función academicista, comprometiendo a toda la comunidad en una búsqueda por agregar valor desde una perspectiva humanista, sostiene Calvo (2014). La gestión efectiva de grupos humanos diversos se vuelve indispensable para materializar propósitos trascendentes.

### **2.3.2. Liderazgo Educativo**

Según Miranda (2010), el liderazgo en instituciones educativas debe concebirse como una función orientada al servicio de los demás, que puede desempeñarse por distintos actores para que las escuelas alcancen mayores niveles de satisfacción y progreso integral. Esta perspectiva del liderazgo como servicio posibilita un trabajo mancomunado bajo la guía situacional de quien ejerce dicho rol. En esa línea, Barroso (2005) define liderazgo como "la capacidad de influencia interpersonal en una relación dinámica, mediante la cual el seguidor adhiere voluntariamente a la visión del líder al confiar en que satisfará sus necesidades de desarrollo" (p.67). Se trasciende así la idea de una jefatura individual sobre pasivos subordinados, hacia una influencia habilitadora, contingente y responsable, que motive la participación activa de las personas tras metas colectivas que benefician a todos los integrantes de un sistema social. Emerge entonces la relevancia de promover liderazgos participativos en los distintos ámbitos y niveles de una institución educativa.

En varias instituciones educativas el liderazgo se concibe erróneamente como una influencia individual que supervisa al resto. Pero realmente implica una influencia interpersonal situada donde todos participan en pos de metas comunes mediante comunicación y trabajo en equipo, indica Gairín (2010). Los líderes guían dando ejemplo, en una relación dinámica y multidimensional, siendo el eje

que moviliza sin limitar. Según Rodríguez (2018) "el liderazgo es un proceso inherente al ser humano, que nace y evoluciona con él, por ende, está presente en distintos ámbitos de la vida cotidiana, desde el hogar y la comunidad hasta las organizaciones" (p.23). Involucra una relación entre líder y seguidores. Como proceso de influencia debe evidenciarse en acciones cotidianas por sobre discursos, destacando atributos como integridad, compromiso y resiliencia para motivar grupos humanos diversos tras metas compartidas, señala Calvo (2014). De ahí la relevancia de modelos situacionales como el de Hersey y Blanchard.

El liderazgo aplicado al contexto educativo resulta fundamental dada la variedad de actores y procesos por articular, siendo vital empoderar a docentes y estudiantes mediante equipos autogestionados que dinamicen y le den sentido de comunidad a la institución más allá de la formalidad. Del mismo modo, Hersey y Blanchard expone en (1998) que "El liderazgo es la forma de influir sobre un individuo o grupos de individuos que se esfuerzan para lograr sus objetivos en determinada situación.

El liderazgo ha tenido gran importancia en las actividades humanas, siendo fundamental en cualquier organización por su impacto en el clima grupal para encaminarse a metas compartidas, indica Chiavenato (1986). Este autor cita a Knickerbocker, quien define liderazgo en términos de dinámica conductual como una relación de influencia entre un individuo y un grupo cuando aquel es percibido como proveedor de satisfacción a sus necesidades. Así, seguirlo se convierte en un medio para que el colectivo acceda a beneficios deseados. Por su parte, Guivobich (2006) citando a Cassio señala que liderazgo es la capacidad de incidir en un equipo para que se logren objetivos, mediante una influencia que puede ser formal por un rol jerárquico, o informal al margen de la estructura. Valdivia (2003) plantea que liderazgo implica motivar la acción conjunta por una meta común, para lo cual es clave que esta haya sido consensuada, despertando interés y motivación duradera mediante métodos y sistemas de trabajo compartidos.

Farre y Lasheras (2002) destacan entre las tareas del liderazgo el establecer normas, organizar labores y enfocarse en metas, siendo altamente efectivo para cohesionar en torno a una misión, mediante la capacidad de impartir instrucciones apropiadas. Finalmente, para Koontz y Weihrich el liderazgo es un arte que



despierta disposición entusiasta entre seguidores para emprender acciones con satisfacción y alegría. Lo conceptualizan como un proceso de influencia para que miembros organizacionales hagan esfuerzos hacia metas colectivas.

#### **2.3.2.1. Tipos de Liderazgo**

Según plantea Guillén (2008), existen varios enfoques de liderazgo considerando la influencia recíproca entre líder y seguidores:

Liderazgo transaccional, entendido como intercambio donde el seguidor adhiere a cambio de obtener algún beneficio.

Liderazgo transformacional, basado en provocar cambios actitudinales y de pensamiento generando compromiso grupal.

Liderazgo servidor, influyendo mediante la confianza que genera en otros a través del apoyo brindado.

Es clave diferenciarlos para reconocer la auténtica conducción de grupos. Muchas veces se busca recompensa a cambio de seguidores, lo cual no constituye un liderazgo genuino sino una manipulación interesada según Casassus (2002).

El liderazgo transformacional tiene cualidades como carisma, entusiasmo, confianza en sí mismo y el equipo; consideración individual, motivación inspiradora, comunicación fluida y reconocimiento de logros. Es visionario, democrático, toma riesgos, audaz, inteligente; prevé necesidades a largo plazo. Sabe que el cambio encuentra resistencias naturales, pero su pasión por mejorar realidades es indetenible. En síntesis, el líder transformacional logra influencia duradera mediante su propio ejemplo y acciones coherentes orientadas al bien común, anteponiendo este a sus intereses personales. Suele ganarse apoyo gradualmente con paciencia y consistencia en base a resultados concretos.

### **2.3.2.2. Características**

Según Correa (2010) existen tres estilos principales de conducción:

Líder autócrata: asume control absoluto demandando obediencia total.

Líder participativo: permite participación de otros en nuevas responsabilidades, decide en última instancia y reencauza cuando es necesario.

Líder liberal: no establece pautas ni se responsabiliza por acciones y resultados del grupo.

Persisten líderes autócratas en contextos subdesarrollados donde se exige sumisión, sin embargo, son los mismos grupos quienes deben organizarse para gestionar el cambio. El líder participativo cumple un rol clave en decisiones grupales. En tanto, el liberal no lidera realmente al eludir su función. Sobre conocimientos de un líder pedagógico, Ríos (2007) señala: estudiantes, práctica docente, teorías educativas, modelos pedagógicos e investigación. Para un liderazgo transformador influyen profesores de contenidos interdisciplinarios significativos, recursos diversos, reconocimiento de inteligencias múltiples, igualdad de oportunidades.

Por su parte, Hersey y Blanchard plantean cuatro estilos: directivo enfocado en tareas, entrenador que enseña, motivador mediante inspiración y delegador. Cada líder integra estos de acuerdo al contexto. El liderazgo educativo se apoya en teorías generales pero asumiendo rasgos propios de formación humana. El docente, competente profesionalmente y enfocado en mejorar procesos, es un líder pedagógico. En una escuela hay un equipo de líderes bajo la conducción situacional del director. Finalmente, Ortiz plantea la dimensión ética del liderazgo docente, actuando proactivamente ante necesidades de cambio en la realidad educativa.

Efectivamente, el rol docente ha evolucionado hacia una figura de liderazgo transformacional que induce mejoras e innovación en los procesos educativos que dirige, indica Cassasus (2002). Ello conlleva orientarse a un vínculo más horizontal y simétrico con estudiantes, estimulando cooperación, solidaridad y creatividad. Se recurre a medios de comunicación para análisis crítico conjunto,

relativizando el saber del profesor. Los alumnos construyen conocimientos mediante desaprendizaje y aprendizaje permanente. Este líder pedagógico impulsa talentos estableciendo metas progresivas alcanzables. Considerando problemáticas contemporáneas como crisis de valores y deshumanización, el liderazgo transformacional replantea el qué, para qué y cómo de los procesos de enseñanza-aprendizaje, para provocar cambios positivos en las nuevas generaciones. Según Calvo (2014) "los docentes líderes tienen el desafío de inspirar lo mejor de cada estudiante, modelando valores y compromiso social, para que emerjan nuevos líderes preparados ante un futuro complejo e incierto"(p.23). Deben alentar la autoconfianza, resiliencia y visión trascendente en los jóvenes.

#### **2.3.2.3. Cualidades del Líder Educacional**

Dimensión carismática, provocando que las personas queden satisfechas de compartir y estar junto al líder gracias a una actitud positiva, más allá de aspectos físicos. Sobre vínculos entre liderazgo y educación, Pérez (2002) señala que la esencia de conducir una escuela es motivar tanto a personas como a procesos, generando adhesión voluntaria al percibir que ese liderazgo satisface necesidades de logros y crecimiento del equipo (Gento S., 2002)

#### **2.3.3. El Liderazgo y la Educación**

Respecto a elementos constituyentes, Gallegos (2004) destaca:

- a) Objetivos: Metas grupales e individuales que deben estar claras e interiorizadas por todos.
- b) Poder: El liderazgo educativo es una forma de ejercer poder mediante cualidades que otorgan credibilidad e integridad, generando adhesión voluntaria.
- c) Estilo: Conductas que adopta el líder para cohesionar intereses y alcanzar metas, evitando autoritarismos extremos.
- d) Seguidores: Esencial la cohesión y seguimiento del grupo hacia donde lleva el líder cuando es consecuente en su actuar.

Estos cuatro factores en conjunto permiten hablar propiamente de un liderazgo y un líder pedagógico.

#### **2.3.4. Diferencias entre líder y directivo**

Un líder pedagógico prevé necesidades a largo plazo para cumplir objetivos institucionales, apasionándose por la mejora y convenciendo a otros de sumarse al desafío colectivo de aprender y trascender continuamente. La autoridad emana de valores y compromiso ético. Según Calvo (2014), "todo proceso de gestión educativa necesita generar un liderazgo situacional claro y sólido en valores, pues de lo contrario se vuelve una gestión sin brújula ni fundamentos, que difícilmente podrá encauzar los múltiples intereses y dinámicas de una institución viva." (p.45). Los valores otorgan coherencia y sentido trascendente a la gestión escolar. Permiten alinear diversas motivaciones individuales con una cultura comunitaria colaborativa. De ahí la relevancia de examinar cómo se conceptualizan e integran los valores en los procesos formativos de modo explícito.

#### **2.3.5. Cualidades del líder**

La comunicación es fundamental para el éxito humano en cualquier faceta. En educación, permite una interacción afectiva entre docentes y estudiantes, trascendiendo el aula. Es clave identificar la calidad comunicacional entre actores escolares para progresar en lo académico, administrativo y habilidades de integración grupal, indica Cassasus (2002). La comunicación efectiva es crucial en la gestión educativa dado que mediante redes de intercambio fluido los participantes pueden construir colectivamente un sistema orientado al futuro, valorando la innovación, calidad, equidad en conocimientos y consolidando equipos de trabajo comprometidos.

Sobre motivación, McClelland estudió cómo incide en conductas de liderazgo organizacional. La definió como una preocupación persistente por alcanzar estados que satisfagan incentivos naturales que orientan y determinan la conducta. Identificó tres grandes motivaciones sociales:

Logro: Superar estándares de excelencia mejorando desempeños.

Afiliación: Establecer vínculos personales cercanos evitando quiebres.

Poder: Influir y causar impacto en otros, mediante control o empoderamiento según enfoque personalizado o socializado.

Es clave evaluar regularmente motivación, capacidades y experiencia de docentes y estudiantes para determinar el estilo de liderazgo más adecuado y orientarlos gradualmente hacia la autodirección, reduciendo estímulos externos a medida que ganan confianza y pericia. Ello potencia resultados efectivos, indica Barroso (2005). En síntesis, el líder pedagógico requiere gestionar motivacionalmente al personal y comunicarse activamente con la comunidad para una conducción situacional que articule diversos intereses tras propósitos compartidos de crecimiento institucional sostenible.

#### **2.3.5.1. Equipo de Trabajo**

El trabajo en equipo educativo implica una interdependencia activa entre integrantes que comparten y asumen una misión, indica el IIPE-UNESCO (2000). El líder debe motivar un compromiso alto en los miembros mediante comunicación efectiva, confianza y apoyo recíproco para alcanzar metas colectivas. Según Mitchell (en Mulford, 1998), en este proceso intervienen cuatro elementos: dos cognitivos de conocimiento grupal y diversidad; y dos afectivos de afirmación e integración interpersonal. Estos se asocian a etapas que describen Blanchard, Carew y Parisi-Carew (en Palomo, 2000):

Fase de Iniciación: se genera familiaridad con pares y normas, aunque aún no hay claridad de objetivos ni comunicación fluida, con participación pasiva.

Fase de Orientación: se requiere intercambio de ideas e iniciativas aunque el sentido de equipo es incipiente.

Fase de Clarificación: crece confianza, respeto, cohesión y comunicaciones directas.

Fase de Integración: existe autonomía y responsabilidad social para planificar y aprender conjuntamente superando dificultades.

Fase de Finalización: etapa deplorable eventual donde el equipo se desune, disminuyen aportes y se rutiniza.

En conclusión, un equipo efectivo genera vínculos de confianza permitiendo alinear historias, habilidades y compromisos individuales tras metas institucionales compartidas.

#### **2.3.5.2. Toma de decisiones**

Un elemento indispensable es la información oportuna, precisa y pertinente. El líder requiere poseer conocimientos sobre desarrollo y socialización juvenil para un adecuado apoyo tutorial y psicopedagógico, indica Casassus (2002). La toma de decisiones es una función transversal que busca eficiencia y eficacia, valora costos y beneficios mediante procesos de influencia, negociación e intercambio. Debe propiciar participación activa y corresponsable de estudiantes y docentes según disponibilidad, recursos y capacidades. No debe depender de una sola persona o grupo minoritario; las decisiones sobre actividades pedagógicas deben involucrar a sus protagonistas directos.

Además, es clave la prospección, aprendiendo de experiencias previas sin repetir errores ni desconocer fortalezas y debilidades grupales. Un método sistemático abarca investigar el escenario, plantear alternativas seleccionando la óptima, aplicarla con seguimiento y ajustes necesarios considerando el contexto. Ello aumenta probabilidades de decisiones de calidad, sin dilaciones. Finalmente, el líder pedagógico debe modelar y enseñar buenas prácticas en la deliberación y adopción de decisiones en equipos multicriterio. La capacidad de preguntar, dialogar, argumentar, representar ideas, escuchar, construir consensos y disensos de modo proactivo es inherente al quehacer formativo contemporáneo según plantea Calvo (2014).

#### **2.3.5.3. Resolución de conflictos**

Ante un conflicto es clave reconocerlo para solucionarlo. En educación será constante por la diversidad de actores, debiendo el líder enfrentar problemas estructurales, funcionales o personales desde su rol integrador según Casassus (2002). Se requiere precisar la complejidad del conflicto y opciones de abordaje; anteponer soluciones que integren múltiples criterios y elaborar respuestas

coherentes e integrales. Bass propone gestionar con tolerancia, sentido del humor, objetividad e imparcialidad, asumiendo tensiones como parte natural y oportunidad creativa. Una estrategia preventiva es que la visión y misión se construyan colectivamente, alineando intereses grupales mediante una conducción legítima por buenos resultados.

Lo anterior garantiza mejoras actitudinales al comprometer a la comunidad con una educación de calidad donde todos se sientan parte e identificados. Si bien no se inhibe el debate, es clave seguir reflexionando sobre cómo influyen diferencias de género, etnia, clase y edad tanto en las percepciones docentes como en la actuación entre pares y con directivos; pudiendo constituir esto una nueva área de estudio. En síntesis, el manejo proactivo de conflictos mediante una gestión fundada en valores, empatía, equidad y compromiso colectivo es inherente al ejercicio de un liderazgo situacional en instituciones educativas según plantea Barroso (2005).

#### **2.3.5.4. Delegación**

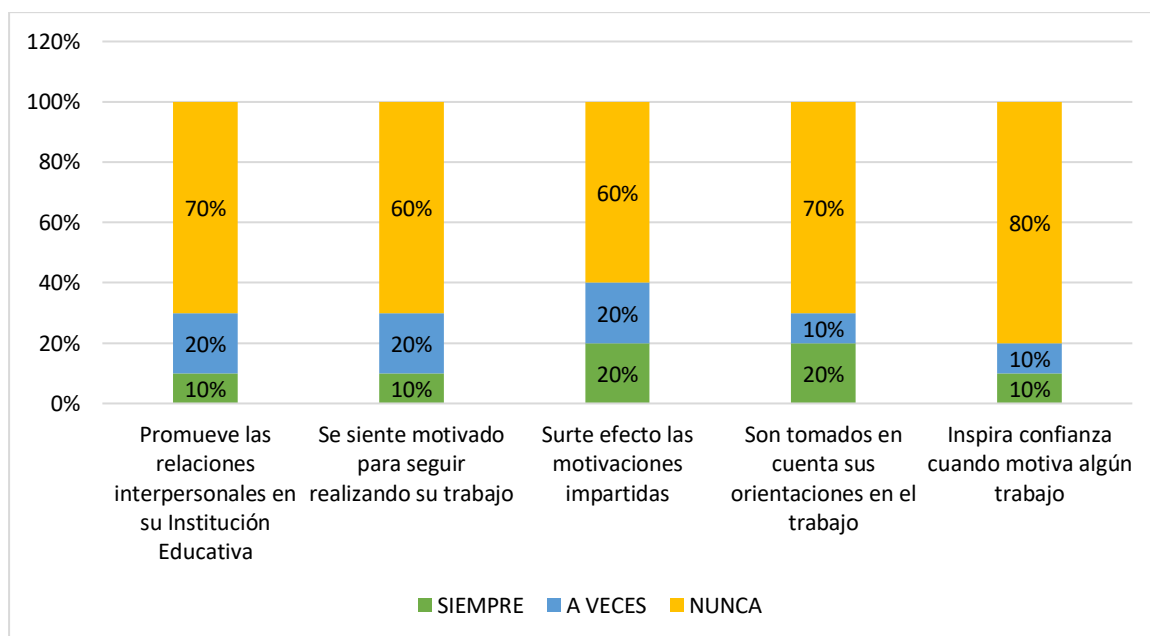
La delegación efectiva se basa en la confianza en las capacidades de los miembros del equipo a quienes se les encomiendan responsabilidades, pues de lo contrario no funcionará, afirma Barroso (2005). Es una herramienta de gestión que pocos aplican con eficiencia, algunos la confunden con simple asignación de trabajo o se desentienden totalmente de lo delegado. Para Casassus (2002) delegar implica distribuir tareas en base a las fortalezas de cada persona, lo cual es fundamental para obtener los mejores resultados y alcanzar metas en conjunto. Requiere compromiso con la labor y personas delegadas. Una delegación apropiada otorga la autoridad, recursos y apoyo necesarios para que otros asuman exitosamente nuevas funciones, las desarrollen con progresiva autonomía y finalmente rendir cuentas sobre lo actuado. Es una acción de empoderamiento que fortalece capacidades en pos de un objetivo compartido según Calvo (2014). En síntesis, saber delegar es clave para que el líder situacional guíe efectivamente al equipo institucional, descentralizando el trabajo operativo y así poder enfocarse en labores estratégicas que den renovado impulso a la organización según sus etapas y contexto.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

#### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

**GRÁFICO N°02: Motivación del personal que labora en la I.E.**



*Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en la Institución Educativa Inicial N°472*

#### ANÁLISIS

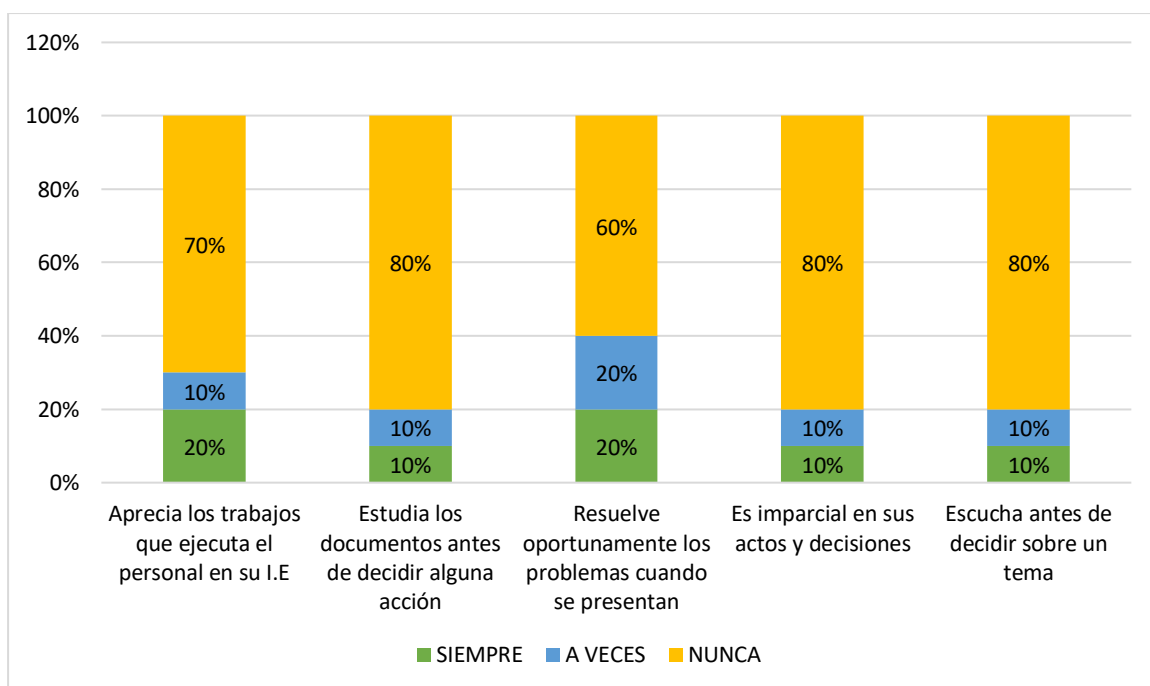
La mayoría, un 70% de encuestados, señala que no se promueven relaciones interpersonales, no se toman en cuenta sus orientaciones laborales y un 60% no se siente motivado para seguir desempeñándose. Asimismo un 60% considera que los intentos de motivación no surten efecto, mientras solo un 10% refiere que la motivación impartida siempre inspira confianza. Estos resultados reflejan una motivación deficiente en la institución por desconocimiento de estrategias situacionales efectivas y su aplicación oportuna según necesidades del personal. Si bien no todos tienen habilidades innatas para la gestión, Warren Bennis (en



Gairín, 2010) plantea que mediante motivación se pueden estimular características de liderazgo en quienes dirigen organizaciones educativas.

La motivación se relaciona positivamente con variables como compromiso, satisfacción y rendimiento laboral. Por ende, su carencia debilita el clima organizacional, obstaculiza objetivos compartidos e inhibe el cambio, indica Barroso (2005). De ahí la relevancia que la alta dirección despierte el interés y refuerce continuamente el trabajo de docentes y administrativos desde un genuino aprecio por sus contribuciones. En síntesis, no basta con intenciones dispersas sino que se requiere una estrategia comunicacional y motivacional consistente, que valore progresos y logros, para potenciar un equipo cohesionado y proactivo que lidere la transformación educativa.

**GRÁFICO N°03: Toma de decisiones del personal que labora en la I.E.**



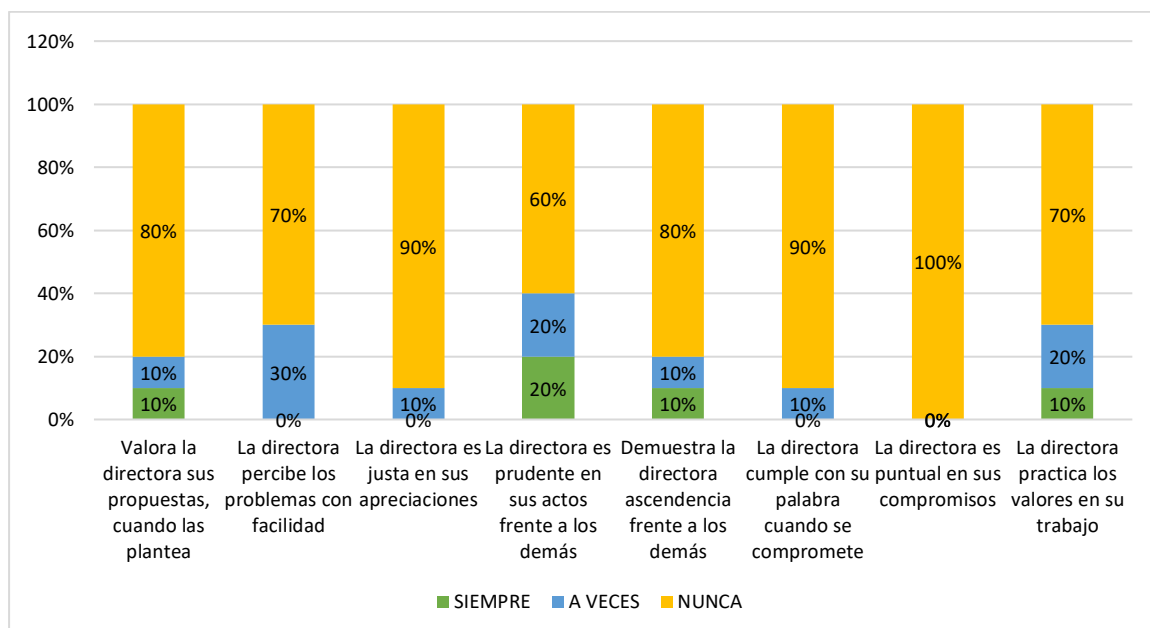
*Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en la Institución Educativa Inicial N°472*

## ANÁLISIS

Los resultados evidencian que un 80% del personal no estudia documentos previamente ni escucha opiniones antes de decidir, tampoco es imparcial en determinaciones adoptadas. Esto es indicativo de un estilo vertical y autoritario en

la conducción, sin participación en definiciones relevantes. Como plantea Barroso (2005) la cooperación profesional y distribución de liderazgo son imperativos éticos y técnicos en gestión educativa contemporánea, para viabilizar mejoras continuas acordes a las demandas contextuales. La centralización excesiva en cargos formales limita iniciativas, inhibe responsabilidad compartida de equipos y obstaculiza innovaciones necesarias para una educación de calidad según Cassasus (2002). Además, desaprovecha las oportunidades que ofrece la toma de decisiones para modelar y transferir buenas prácticas participativas a estudiantes en su formación ciudadana. Es clave implementar un estilo de dirección que promueva reflexión colectiva, argumentación plural y búsqueda de consensos sobre evidencias entre toda la comunidad escolar. Ello fortalece confianza, cohesión y compromiso con prioridades institucionales compartidas. En síntesis, la adopción de decisiones de un modo situacional, informado y consultivo contribuye a una conducción legítima de las escuelas, alineando diversas motivaciones tras propósitos comunes de mejora educativa según plantea Gairín (2010)..

**GRÁFICO N°04: Liderazgo en la Institución Educativa**



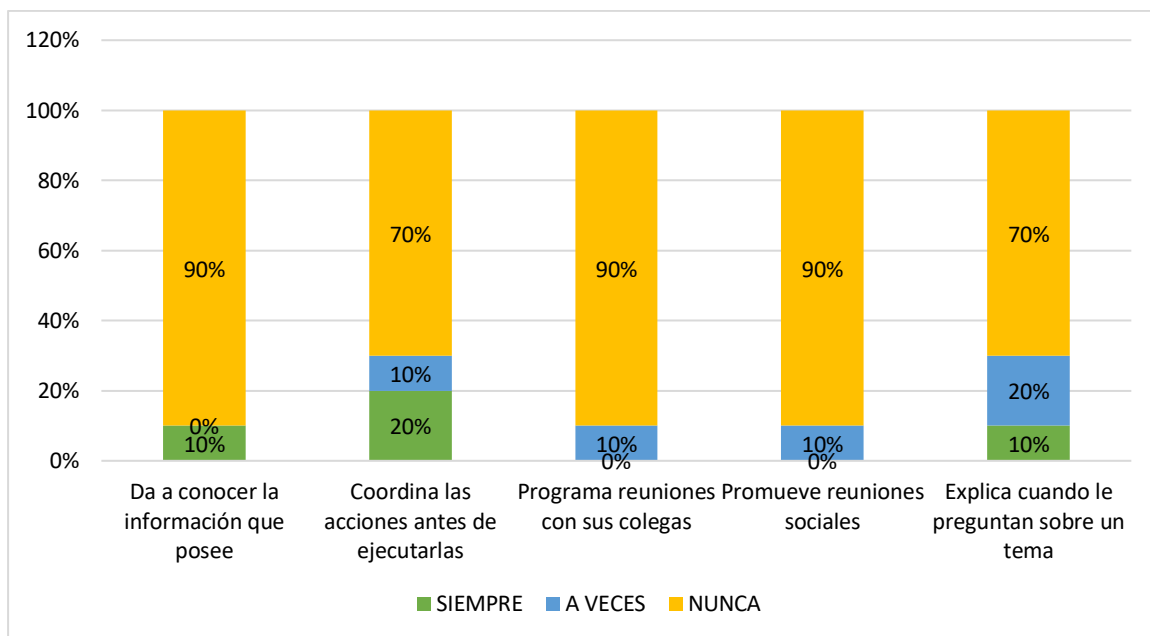
*Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en la Institución Educativa Inicial N°472*

## ANÁLISIS

Los resultados revelan debilidades en el ejercicio de liderazgo en la institución, ya que un 80% considera que la dirección no valora propuestas ni muestra ascendencia, un 70% que no percibe problemas ni practica valores, y un 90% la señala como injusta e incumplidora de compromisos, además de impuntual. Esta situación se contrapone al modelo de liderazgo transformacional descrito por Burns (2010), donde la conducta del líder motiva positivamente a los seguidores elevando su autoestima, moral y necesidades de superación en el contexto laboral. Bajo esta lógica, cualquier actor educativo puede ejercer influencia movilizadora. La subvaloración del liderazgo se debe al desconocimiento e inaplicación de sus principios por el equipo directivo según diagnóstico, lo cual requiere generar programas de formación sobre conducción efectiva de grupos humanos desde una perspectiva inspiradora y situacional, adaptando estilos a las necesidades tanto individuales como colectivas de la institución en su ruta de progreso compartido. En síntesis, se requiere transitar desde un rol directivo basado esencialmente en funciones administrativas, hacia el ejercicio de un

genuino liderazgo pedagógico que guíe, cohesione y potencie las múltiples dimensiones y actores del proceso educativo en pos de resultados de excelencia..

#### GRÁFICO N°05: Comunicación entre el personal de la Institución Educativa



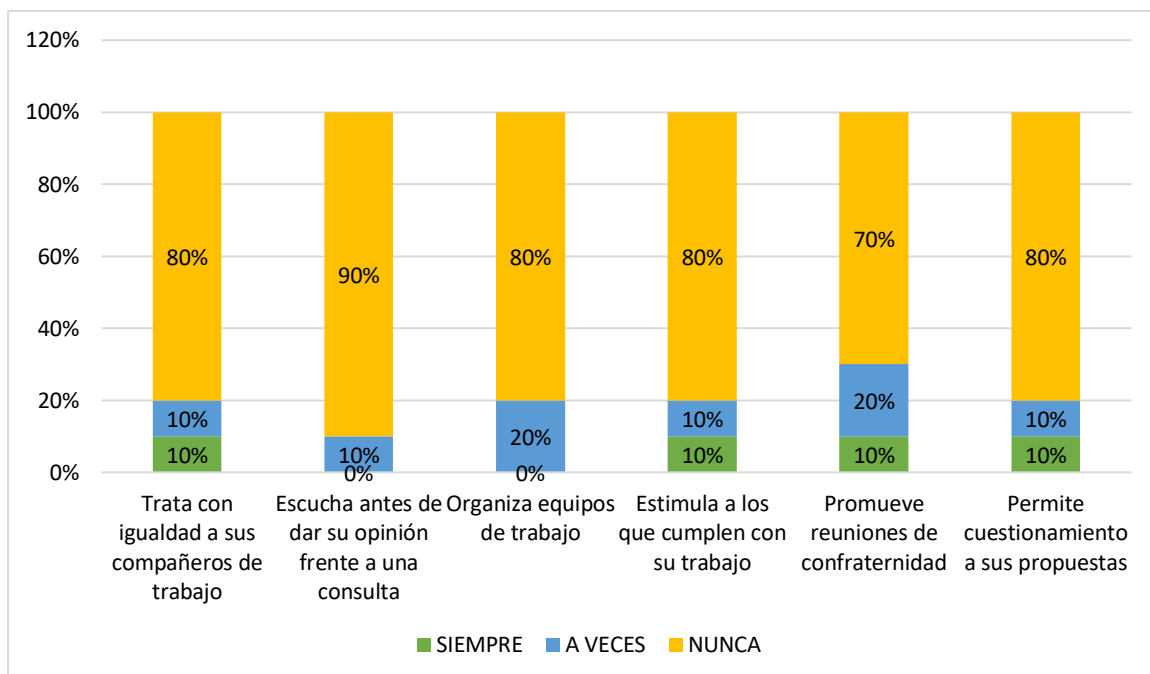
Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en la Institución Educativa Inicial N°472

#### ANÁLISIS

Los hallazgos dan cuenta de serias deficiencias comunicacionales, ya que un 90% señala que no se comparte información ni se programan reuniones de coordinación entre pares, un 70% reporta nula coordinación previa en actividades ni explicaciones frente a consultas. Esta realidad se contrapone al hecho de que la comunicación es fundamento de relaciones interpersonales saludables, por lo que requiere ser clara, precisa y directa para no afectar el clima de convivencia escolar, indica Cassasus (2002). A través de ella las personas manifiestan pensamientos, sentimientos y necesidades. Los bajos niveles comunicativos obstaculizan una organización efectiva entre equipos y el logro coordinado de metas institucionales. Es vital establecer canales permanentes de intercambio participativo de conocimientos, experiencias y expectativas entre actores, a fin de generar espacios de encuentro, reflexión conjunta y consolidación de una comunidad educativa integrada en torno a valores y propósitos comunes. Según Barroso (2005) la comunicación es el corazón de la gestión educativa, nutriendo

el diseño y aplicación del currículum, la práctica pedagógica, el clima organizacional, la participación de familias y el vínculo con el entorno.

**GRÁFICO N°06: Relaciones Interpersonales entre el personal de la I. E.**



*Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en la Institución Educativa Inicial N°472*

## ANÁLISIS

Los resultados evidencian severos déficit en habilidades sociales y relacionamiento entre el personal, obstaculizando la conformación de equipos de trabajo que se potencien mutuamente. Un 90% señala que nunca se escuchan opiniones ajenas antes de las propias. Un 80% declara que cada uno trabaja individualmente, no existen estímulos por cumplimientos, igualdad de trato ni espacios para cuestionamientos constructivos que enriquezcan planes comunes. Como destaca Goleman (2015) las habilidades sociales, entendidas como conductas que expresan pensamientos, sentimientos y posturas personales de un modo situacionalmente adecuado, empático y asertivo, son altamente valoradas en cualquier contexto por su impacto en el bienestar y productividad de grupos humanos. Permiten resolver dificultades inmediatas y prevenir futuros conflictos comunicacionales. Su notoria carencia en la institución es indicativa de debilidades vinculares que obstaculizan la cooperación profesional entre pares.

Se requiere en consecuencia generar iniciativas que, mediante motivación extrínseca e intrínseca, modelen y refuercen interacciones respetuosas, reconocimiento de logros compartidos y construcción de conocimientos situados para un enriquecimiento multidireccional de las prácticas pedagógicas..

### 3.2. MODELO TEÓRICO

## ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA BASADO EN LA TEORÍA DE HERSEY Y BLANCHARD PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE LA I.E.I Nº 472 NUEVO REQUE



### **3.3. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **3.3.1. Denominación**

**Estrategias de Gestión Educativa basado en la Teoría de Hersey y Blanchard para el fortalecimiento del Liderazgo Situacional de la I.E.I N° 472 Nuevo Reque – Distrito de Reque – Chiclayo**

#### **3.3.2. Introducción**

La propuesta de estrategias de gestión educativa se basa en el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, buscando fortalecer la conducción de la institución mediante un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas con la comunidad escolar. Se trata de un proceso participativo donde los propios actores analizan dificultades en su cultura institucional para luego crear soluciones prácticas, al tener mejor comprensión de las problemáticas vivenciadas. El aporte de teorías sobre dinámicas grupales permite un diagnóstico certero y abordaje efectivo de los desafíos. Todos obtienen beneficios en su desarrollo integral al asumir un rol protagónico en las decisiones que darán nueva orientación a sus labores cotidianas en pos de mejoras educativas. Esto, sumado al cultivo intencionado de competencias reflexivas y comunicativas, posibilitará reconocer y gestionar constructivamente problemáticas futuras de modo autónomo. Se apunta así a una estrategia situada de empoderamiento organizacional, donde cada actor de la comunidad se convierte en agente de cambio y motor de innovación institucional mediante trabajo en equipo, deliberación informada de prioridades compartidas y práctica distribuida de liderazgo pedagógico según plantea Gairín (2010)..

#### **3.3.3. Objetivos**

##### **Objetivo General:**

Diseñar estrategias de Gestión Educativa basado en la teoría de Hersey y Blanchard para el fortalecer el Liderazgo Situacional de la I.E.I N° 472, dirigido al personal que labora en dicha Institución.



### **3.3.4. Descripción de las estrategias que conforman la propuesta**

Atendiendo las características de la problemática se ha elegido diferentes contenidos que guarden relación con los problemas significativos identificados en la falta de liderazgo. Cinco son las estrategias elegidos para la presente investigación, los cuales se detallan a continuación:

#### **1) Reorganización de los procesos de planificación**

Según García (1997), muchas instituciones carecen de un sistema directivo y gerencial efectivo, lo cual se traduce en debilidades de liderazgo estratégico. Se infiere que en educación se requiere de una conducción capaz de motivar al personal tras objetivos compartidos mediante una gestión integral de procesos de planificación, organización, ejecución y evaluación. Calero (1998) destaca la relevancia de que el director asuma su rol de líder pedagógico inspirando respeto y apoyo por lo que representa y cómo se relaciona con docentes, ejerciendo un poder de influencia sustentado en valores representativos de las más altas aspiraciones de la comunidad escolar.

Ello puede facilitar cambios de mejora continua en la Institución, alineando su gestión con las demandas de calidad del sistema educativo contemporáneo. Por tanto, un liderazgo efectivo parte por comprender las diversas percepciones grupales sobre cada aspecto institucional, puesto que descuidarlas inhibe la identificación, generando desarticulación interna ante la complejidad creciente del entorno según plantea Barroso (2005). Es clave que docentes reconozcan cómo se manifiesta el liderazgo mediante reflexión metacognitiva y desarrollo de sus potencialidades. La labor del líder pedagógico es discernir competencias en otros para encauzarlas exitosamente al tiempo que gana respeto del equipo con excelente comunicación, experiencia y gestión ética de equipos autogestionados. En síntesis, se requiere un estilo gerencial democrático, distribuyendo funciones estratégicas y capacitando constantemente al personal.

## **2) Impulsar la investigación y análisis de enfoques teóricos para sustento en la construcción de la propuesta pertinente**

Toda gestión educativa requiere acciones para estudiar las bases teóricas que sostienen al líder escolar con una metodología que permita identificar su paradigma orientador. Ello es relevante inicialmente para diagnosticar y caracterizar la situación como base de planificación; y luego, para evaluar los resultados de iniciativas ejecutadas partiendo de ese diagnóstico previo. Esta investigación en particular comprende dos dimensiones principales: los cuatro estilos de liderazgo situacional como fenómeno en sí mismo, y la gestión de dicho fenómeno abarcando políticas, concepciones, acciones, participantes en torno al mismo. Es decir, se trata de un examen tanto conceptual como aplicado de este enfoque de conducción organizacional contingente, que considera variables del líder, seguidores y contexto en la adopción de un estilo apropiado para cada circunstancia hacia el logro de metas grupales efectivas según indica Goleman (2015). El objetivo es fortalecer un liderazgo educativo integral donde lo pedagógico tenga centralidad articulando múltiples procesos y actores escolares.

## **3) Incentivar el uso de una comunicación participativa que permita mejorar las relaciones humanas, colaboración y coordinación entre docentes**

Barroso (2005) plantea presentar tres flujos: vertical ascendente para facilitar decisiones de dirección; vertical descendente canalizando información para implementación de acuerdos y tareas; y horizontal para coordinación a todo nivel, generando confianza, respeto y autonomía superando rumores. Estrategias comunicativas deben impulsar vínculos internos y externos considerando satisfacción de necesidades y generación de beneficios compartidos según Cassasus (2002). La comunicación participativa es clave para que distintos grupos interactúen coordinando conocimientos, energías y percepciones en pos de objetivos comunes.

El plan en la Institución involucra identificar en conjunto dificultades comunicacionales para investigarlas colaborativamente, delimitando problemas y encauzando acciones hacia resultados esperados como el cambio de

comportamientos en este ámbito. En síntesis, se requiere una política comunicativa integral que articule canales, medios y habilidades conjuntas de escucha activa y asertividad para convertir la comunicación en el corazón de una comunidad educativa abierta y orientada al crecimiento de todos sus talentos diversos.

#### **4) Potenciar el proceso de socialización de las docentes, fortaleciendo espacios de intercambio interpersonales para mejorar su labor docente**

La socialización es un proceso bidireccional donde los sujetos interiorizan patrones socioculturales de su entorno, influyendo también en él. En palabras de Vander (1986), desarrollan formas de pensar, sentir y actuar esenciales para participar activamente en comunidad. Los talleres de interacción social según Cassasus (2002) constituyen escenarios vivenciales de aprendizaje grupal profundo que posibilitan conectar experiencias con conceptos teóricos para ampliar la comprensión y flexibilidad frente a dinámicas de relacionamiento. Como plantea Calvo (2014), propician procesos metacognitivos y afectivos que impactan dimensiones personales y profesionales al vincular intelecto, emociones y conductas en torno a temáticas sociales de modo significativo para los participantes.

Para ello, cada docente debe establecer puentes entre sesiones y entre contenidos con su práctica pedagógica cotidiana. El propósito es lograr apropiación de reflexiones y metodologías para aplicarlas en interacciones con la comunidad educativa. Uno de los talleres es de sensibilización, generando autoconciencia y motivación mediante ejercicios de introspección personal con sentido positivo sobre la vida y el trabajo. Ello influye en desarrollar actitudes productivas que aporten al propio bienestar y de quienes nos rodean. En síntesis, las actividades vivenciales sobre habilidades sociales buscan provocar cambios conductuales, cognitivos y emocionales en los docentes para cualificar sus vínculos profesionales y el clima humano de la institución.

### 3.3.5. Organización de las Estrategias

Vista la descripción de cada uno de las estrategias de investigación que conforman nuestra propuesta de liderazgo situacional, revisamos a continuación, y de manera concreta, las actividades que conforman cada uno de estos.

<b>REORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN EN RELACIÓN A UNA NUEVA GERENCIA Y LIDERAZGO</b>			
<b>OBJETIVO:</b> Promover un liderazgo con visión colaborativa, en donde exista armonía en la resolución de problemas, para la Implementación de un Sistema de Calidad Educativa, que conlleve al mejoramiento continuo de la Gestión. <b>META:</b> Participación de los docentes y directivos al 100%			
<b>N°</b>	<b>Tipos de Actividad</b>	<b>Contenidos -Temas</b>	<b>N° Sesiones</b>
01	Emprende procesos de gestión escolar académicos y administrativos de una institución educativa.	<b>*Trabajo de equipo</b> Promueve la participación de los principales actores de la comunidad educativa en la elaboración del proyecto educativo institucional. Diseña actividades extracurriculares orientadas a integrar y fortalecer las relaciones con la comunidad educativa. <b>* Intercambio de experiencias</b> Intercambio de experiencias de acuerdo a los fundamentos de la gestión educativa y al contexto de la realidad. <b>*Plenaria</b> Aceptar debilidades, estableciendo procedimientos de monitorio y evaluación del desempeño del personal de la Institución Educativa.	02
02	Estilos de Liderazgo Situacional con compromiso, e iniciativa creativa, visión de futuro, sólidos valores en el desempeño del personal.	<b>*Trabajo de equipo</b> Fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de los 4 estilos de liderazgo situacional, potenciando la confianza y desempeño individual a través de la responsabilidad. <b>*Intercambio de experiencias</b> Comprende y gestiona la diversidad y el conflicto, y encontrar espacios de entendimiento y progreso en ellos. <b>*Plenaria</b>	03

		Los integrantes de una institución deben entender, conocer y estar motivados hacia las metas y objetivos.	
03	*Comunicación *Motivación *Equipo de trabajo *Toma de decisiones *Resolución de conflictos *Delegación	<b>*Trabajo de equipo</b> Proceso de colaboración efectiva del talento humano de la institución Capacidad del directivo para orientar el desarrollo institucional, teniendo en cuenta su identidad que permita la gerencia de los recursos humanos hacia un posicionamiento institucional en la sociedad. <b>*Intercambio de experiencias</b> Proveer a los directivos de la escuela con cursos de actualización y entrenamiento, para que adquiera competencias idóneas fundamentales en el manejo del personal, dando libertad para actuar con responsabilidad en el desempeño de sus funciones.	03
<b>TOTAL DE SESIONES</b>			08

<b>ENFOQUES TEÓRICOS DE UN MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL</b>			
<b>OBJETIVO:</b> Impulsar en los docentes la investigación y análisis de enfoques teóricos que sirvan de sustento en la construcción de un modelo de Liderazgo Situacional pertinente y necesaria a la I.E. <b>META:</b> Participación de los docentes y directivos al 100%.			
<b>N°</b>	<b>Tipos de Actividad</b>	<b>Contenidos -Temas</b>	<b>N° Sesiones</b>
01	Seminario sobre el liderazgo situacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definiendo el liderazgo situacional.</li> <li>Características del liderazgo.</li> <li>Estilos de liderazgo situacional</li> </ul>	01
02	Seminario sobre las teorías que sustentan el liderazgo situacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escuelas que compiten entre sí con relación al concepto de liderazgo situacional, su importancia, y dinámica</li> </ul>	01
03	Seminario sobre un nuevo proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los espacios educativos y los procesos que en estos se generan como fuente de crecimiento</li> </ul>	02

	gerencial y de liderazgo		
<b>TOTAL DE SESIONES</b>			04

<b>COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA</b>			
<p><b>OBJETIVO:</b> Incentivar en los docentes el uso de una comunicación participativa que permita mejorar las relaciones humanas, propiciar una mayor colaboración y coordinación entre los docentes, y de la I.E. con la comunidad.</p> <p><b>META:</b> Participación de los docentes y directivos al 100%.</p>			
<b>N°</b>	<b>Tipos de Actividad</b>	<b>Contenidos -Temas</b>	<b>N° Sesiones</b>
01	Reuniones para informar sobre el diagnóstico de comunicación de la I.E. y formar el “grupo de investigadores”	Programación de reuniones con profesores, director y padres de familia, para informar sobre el diagnóstico y con ellos formar un “grupo de investigadores” que serán los encargados de elaborar un Plan para una comunicación participativa	02
02	Familiarización del plan y propuesta	Grupos focales con integrantes de la comunidad educativa, para recoger opiniones, temas y posibles propuestas o soluciones para cambiar las dificultades encontradas en la I.E.	02
03	Taller de I-A de la práctica educativa para docentes y director	Formación de grupos con intereses comunes Reuniones en un espacio y tiempo determinado con el propósito de analizar situaciones de sus propias prácticas, como profesores en el aula o fuera de ella.	03
04	Reuniones de intercambio de opiniones (conversatorios)	Con los diferentes actores, se establecen reuniones de intercambio de opiniones e interacción con los diferentes actores: docentes, director  Los siguientes pasos van a depender del nuevo cambio en estrategias de comunicación que se decida implementar después de evaluar los pasos 3 y 4.	02
05	Implementación de la propuesta de cambio para una	Diseño con los docentes de un nuevo plan comunicativo acorde a las opiniones, temas recogidos en las reuniones.	03

	comunicación participativa	Implementación de las diferentes acciones por el equipo de trabajo	
06	Evaluación del plan	Reflexión crítica sobre la propia práctica, es decir, de todas las acciones implementadas y a la vez del equipo investigador	01
<b>TOTAL DE SESIONES</b>			<b>13</b>

<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>			
<b>OBJETIVO:</b> Potenciar el proceso de socialización de los docentes, fortaleciendo espacio de intercambio interpersonales para mejorar su labor docente			
<b>META:</b> Participación de los docentes y directivos al 100%.			
<b>N°</b>	<b>Tipos de Actividad</b>	<b>Contenidos -Temas</b>	<b>N° Sesiones</b>
01	Taller de reflexión y dinámica grupal basado en metodología activa participativa técnica interrogativa o de pregunta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título: “Ser Jefe, o ser Líder”</li> <li>• Jornada de reflexión orientada a promover el reencantamiento de la profesión docente, desde la valoración de la experiencia personal en el rol como educador líder en la institución.</li> </ul>	02
02	Taller de capacitación teórica con apoyo de ejercicios prácticos vivencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título: “El proceso de desarrollo en su buena práctica docente”</li> <li>• Reflexión e interacción grupal a través de la presentación de un vídeo.</li> <li>• Capacitación técnica en temáticas de desarrollo evolutivo considerando sus implicancias al interior del aula</li> <li>• Revisión del proceso de desarrollo desde las diversas dimensiones del ser humano: física, psicológica, social, emocional, moral</li> </ul>	02
03	Taller de reflexión y dinámica de grupal sobre la resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título: “Resolver conflictos en la escuela de hoy:”</li> <li>• Dinámicas “yo puedo cambiar” donde se forma grupo de trabajo para expresar sus alternativas de solución socializando sus propuestas de solución para resolver y mediar en los conflictos escolares</li> <li>• Énfasis en la dimensión emocional como elemento central en las relaciones humanas, en el conflicto y en la resolución de éstos</li> </ul>	02

	Taller sobre clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título: “Mi motivo eres tú”</li> <li>• Cómo promover climas escolares positivos, enfatizando la valoración de los aspectos emocionales para fortalecer el clima aula e Institución educativa</li> </ul>	03
	Taller de sensibilización ¿Qué es clima institucional?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1: ¿Qué es clima institucional? Concepto a través de un mapa mental. y sus elementos claves para fortalecerla, donde a través de la lluvia de ideas, se analizan los factores que influyen en el grupo.</li> <li>• Tema 2: Motivación. Los docentes elaboran con sus propias palabras el concepto de motivación. Toma de conciencia de sus propias necesidades. Planeación de objetivos y actividades que los lleven al logro de metas.</li> <li>• Tema 3: Actividades productivas. Los docentes reconocen los elementos que se abordan en el tema y su impacto en el ámbito personal, laboral y social. Construcción colectiva del concepto de actitud productiva. Toma de conciencia de las diferentes actitudes individuales ante una situación de grupo. Toma de conciencia del impacto que tienen nuestras actitudes en el transcurso de nuestra vida.</li> </ul>	03
<b>TOTAL DE SESIONES</b>			<b>12</b>



### **3.3.6. Metodología de la propuesta**

Según Cassasus (2002) para diseñar estrategias de gestión y liderazgo es clave considerar un flujo comunicacional constante entre todos los actores, estableciendo canales bidireccionales entre distintos niveles. Si bien puede haber comunicados normativos, idealmente deben propiciarse instancias de diálogo colectivo. La generación de ideas comienza en el equipo directivo y de gestión mediante planificación de objetivos y agenda de trabajo, la cual es avalada por el Consejo Directivo para su socialización con el cuerpo docente, realizando los ajustes necesarios hasta lograr consenso y aprobación en reunión general.

Posteriormente, se informa a padres y apoderados en Asamblea para nueva revisión, ajustes y aprobación grupal, siendo luego registrada por Dirección e incorporada al Plan Operativo Anual para implementación institucional. De requerirse, reinicia este ciclo participativo de validaciones. El docente plantea que el fortalecimiento continuo de capacidades en gestión y liderazgo del personal se logra mediante actualizaciones periódicas acordes a diferentes momentos y desafíos, lo cual debe ser propiciado por el director en su papel de líder pedagógico. La implementación efectiva de estrategias de gestión educativa en la institución es fundamental para garantizar una educación de calidad que responda a las necesidades y retos del siglo XXI. Se considerará la realización de cinco estrategias clave, seleccionadas tras un riguroso análisis de la situación actual y las áreas de oportunidad detectadas.

En primer lugar, es esencial un liderazgo pedagógico sólido por parte del equipo directivo. Ello implica establecer una visión educativa innovadora, fomentar la participación activa de la comunidad educativa en la toma de decisiones, implementar sistemas de gestión del conocimiento y promover una cultura de mejora continua. En segundo término, se fortalecerán los procesos pedagógicos mediante la revisión constante del currículo, la diversificación de estrategias didácticas, la evaluación integral del aprendizaje y el énfasis en el desarrollo de competencias para la vida. Ello con miras a una educación personalizada y significativa. Además, se optimizarán los procesos de gestión administrativa y de recursos a través de mecanismos que agilicen trámites, potencien el uso de las

TIC e incorporen criterios de eficiencia y transparencia en el manejo presupuestal.

Por otro lado, se consolidarán alianzas estratégicas con distintos actores sociales: universidades, empresa privada, organizaciones de la sociedad civil. El fin es enriquecer las oportunidades formativas de los estudiantes y vincular el trabajo educativo con necesidades reales de su contexto. Finalmente, se fortalecerá la cultura de evaluación para la mejora continua, lo que implica realizar autoevaluaciones periódicas, aplicar evaluaciones externas y diseñar planes de mejora con base en sus resultados. La implementación de estas cinco estrategias será acompañada por acciones que garanticen su adecuada puesta en marcha. Entre ellas destacan: asesoría especializada de expertos en gestión educativa estratégica; dotación de materiales actualizados sobre los temas abordados; asistencia permanente para resolver dificultades y tomar medidas correctivas con prontitud; así como seguimiento sistemático de actividades para garantizar la sostenibilidad de las mejoras. Con esta hoja de ruta se espera que la institución educativa transite hacia un modelo de gestión de excelencia que redunde en una educación transformadora y de vanguardia para las futuras generaciones.

### **3.3.7. Evaluación de la propuesta**

La evaluación acompañará todas las etapas de implementación y aplicación de la propuesta estratégica a modo de retroalimentación continua. Se plantean tres modalidades:

Primero, evaluación parcial luego de cada sesión de trabajo para monitorear su efectividad.

Segundo, evaluación general al finalizar los planes de acción para examinar resultados e impactos breves.

Tercero, evaluación conclusiva del cumplimiento del objetivo general mediante un post-test al personal utilizando el instrumento inicial. Ello determinará en qué

medida se logró fortalecer el liderazgo situacional en la institución a través de las estrategias de gestión educativa basadas en Hersey y Blanchard.

Los resultados permitirán realizar los ajustes pertinentes en los planes y contenidos para optimizar las estrategias, asegurando la consolidación de las capacidades de gestión y conducción del equipo escolar de acuerdo al enfoque situacional

## CONCLUSIONES

1. Se encontró que en la Institución Educativa Inicial N° 472 Nuevo Reque, presenta bajo desarrollo del liderazgo situacional en el personal, caracterizado en que el 90% no considera que sea justo en sus apreciaciones y no cumple con la palabra empeñada y no se da a conocer la información que poseen, no programan sus reuniones con sus colegas y no promueve reuniones sociales; 80% nunca estudia los documentos antes de tomar una decisión, es imparcial en sus actos y decisiones, y nunca escucha antes de decir sobre un tema, nunca se organizan en equipos, cada quien hace su trabajo; no sienten que exista un estímulo cuando cumplen su trabajo, no existe una igualdad entre todos y no permite el cuestionamiento a sus propuestas; 70% de encuestados nunca siente que no es tomada en cuenta sus orientaciones durante el trabajo, 60% no se siente motivado para seguir realizando su trabajo, entre otros.
2. Se diseñó una propuesta de estrategias de gestión educativa basado en la teoría de Hersey y Blanchard, dirigido al personal de la Institución Educativa; en la propuesta se desarrollan 05 estrategias, como lo son: Reorganización de los procesos de planificación en relación a una nueva gerencia y liderazgo, enfoques teóricos de un modelo de liderazgo situacional, comunicación participativa y relaciones interpersonales.
3. Se contribuyó al fortalecimiento del liderazgo situacional de dicha Institución Educativa Inicial.

## RECOMENDACIONES

- ✚ Se recomienda la aplicación de la propuesta de estrategias diseñado en la presente investigación para validar cabalmente la hipótesis planteada y fortalecer el liderazgo situacional de la Institución Educativa Inicial N°472 Nuevo Reque, y asimismo en otras instituciones educativas.
- ✚ Se recomienda que las instancias superiores de la Institución Educativa Inicia Nuevo Reque, efectúen una supervisión especializada a fin de detectar los diversos problemas que confronta la institución educativa, dando preferencia a la propuesta planteada, que merece el apoyo de los actores educativos.
- ✚ Se sugiere que, en el presupuesto anual formulado por los padres de familia, sea considerada una partida para el desarrollo de las estrategias que involucre el modelo de liderazgo situacional propuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aguirre, M. (2001) Conceptualización de la socialización. Editorial Mosca Azul-Lima
2. Almeyda, O. (2006) Actualizador Pedagógico para la Evaluación. Editorial FENIX 2da Edición- Lima
3. Alvarado, M. (2004) Relaciones Interpersonales. Documento de trabajos- Puno
4. Aranda, A. (2016). Planificación Estratégica y Proyectos Educativos. Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo. Guía Didáctica. Universidad Técnica Particular de Loja – UTPL. Loja; Ecuador.
5. Arteaga, V. (2006) “Grado de Relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa “Víctor Andrés Belaunde” de Trujillo”.
6. Asmat, E. (2003) “Relación entre los componentes del clima laboral y la capacidad creativa del Personal Administrativo de la Universidad César Vallejos” Trujillo-Perú.
7. Bass, B.M. (2000): “El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden”, en Liderazgo y organizaciones que aprenden (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, pp. 331-361.
8. Benavides, J (2014) Administración de empresas. 2da edición. Mc Graw Hill. México.
9. Bennis, W. (1997): "Convertirse en líder de líderes", en R. Gibson (ed.): Preparando el futuro. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 179-193.
10. Bennis, W. (2000): “El fin del liderazgo”. Harvard Deusto Business Review, 95 (marzo- abril), 4-12.
11. Berbel, G. (1007) "Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales". Editorial UOC. Barcelona; España.

12. Business, H. (2006). Toma de decisiones para conseguir mejores resultados. Ediciones Deusto. Barcelona; España.
13. Calero C (2006). Gestión Educativa. Ediciones Abedul. Perú.
14. Cantero, G. & Celman, S. (1998). La gestión escolar en condiciones adversas. Universidad Nacional de Entre Ríos. Paraná; Argentina. Disponible en: [http://biblio.fcedu.uner.edu.ar/proyectos\\_investigacion/Cantero\\_Celman/La\\_Gestion\\_Escolar\\_en\\_Condiciones\\_Adversas.pdf](http://biblio.fcedu.uner.edu.ar/proyectos_investigacion/Cantero_Celman/La_Gestion_Escolar_en_Condiciones_Adversas.pdf)
15. Céspedes, José (1992) Programa de Capacitación. Documento de Trabajo- Arequipa
16. Chavez, N. (2010). La toma de decisiones se comparte con el personal. De Gerencia.com [artículo]. Disponible en: <https://degerencia.com/articulo/la-toma-de-decisiones-se-comparte-con-el-personal/>
17. Chiavenato, I. (2004). Administración de recursos humanos. Interamericana S.A Bogotá; Colombia.
18. Elmore, R.F. y cols. (1996): La reestructuración de las escuelas. La siguiente generación de la reforma educativa. México: F.C.E. (orig., 1990).
19. Fleitman J. (2001). Evaluación integral para implementar modelos de calidad. Schoenfeld pax. México. Disponible en: <https://ciemsa.mx/assets/c%C3%B3mo-implantar-y-evaluar-un-modelo-de-calidad.pdf>
20. Gilbert, D. (2004) Administración- Editorial Pearson Educación.
21. Guillén, M. (2006). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. Pearson Educación, S. A. México. Disponible en: <http://mateo.pbworks.com/w/file/119889897/Guillen%20Parra%20Manuel.%20Etica%20en%20Las%20Organizaciones.%20Construyendo%20Confianzas.pdf>
22. Mejía, J. (2010). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. 2da ed. D.R. © Secretaría de Educación Pública. México. Disponible en: [http://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos\\_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa.pdf](http://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa.pdf)

23. Ortiz, A. (2004). LIDERAZGO. Galeón.com. Disponible en:  
<https://www.unipop.galeón.com/productos1386436.html>
24. Quesada, R. (2006). Evaluación del aprendizaje en la educación a distancia “en línea”. Revista de Educación a Distancia. México. Disponible en:  
<https://www.um.es/ead/red/M6/quesada.pdf>
25. Restrepo, A. (2009). Programa del Curso. Revista Educación y Pedagogía. Colombia; [S.l.], n. 37, (p.285-289). Disponible en:  
<https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaeyp/article/view/5992>
26. Robbins S. (2003). Comportamiento organizacional. México: Pearson educacion.
27. Robbins C. (2005) un empresario competitivo administración, Pearson México
28. Sorados, M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. (tesis). Lima; Perú. Disponible en:  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2388/Sorados\\_pm.pdf;jsessionid=9D63C3FB2E8BB2E88D8E133E2CDE9E32?sequence=1](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2388/Sorados_pm.pdf;jsessionid=9D63C3FB2E8BB2E88D8E133E2CDE9E32?sequence=1)
29. Van Der. E (2005) Gestión y gerencias empresariales. Aplicadas al siglo XXI. Ecoe ediciones. Estados Unidos: New York. Disponible en:  
<http://www.ecoeediciones.com/wp-content/uploads/2016/08/Gestion-y-gerencia-empresariales-Vista-preliminar-del-libro.pdf>



## **ANEXOS**

## **CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA I.E.I. N°472**

Estimado colega, la finalidad de esta encuesta es poder ampliar el conocimiento acerca de la realidad de nuestra institución educativa para de esta forma proporcionar alternativas de solución mediante nuestro trabajo de investigación.

INDICACIONES: Lea Ud. Cuidadosamente las preguntas y marque con un aspa (x) la alternativa que mejor se adecue a su respuesta.

### **DIMENSIONES**

#### **A. MOTIVACIÓN**

**1. ¿Promueve las relaciones interpersonales en su Institución Educativa?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**2. ¿Se siente motivado para seguir realizando su trabajo?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**3. ¿Surte efecto las motivaciones impartidas?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**4. ¿Son tomados en cuenta sus orientaciones en el trabajo?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**5. ¿Inspira confianza cuando motiva algún trabajo?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

#### **B. TOMA DE DECISIONES**

**6. ¿Aprecia los trabajos que ejecuta el personal en su I.E.?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**7. ¿Estudia los documentos antes de decidir alguna acción?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**8. ¿Resuelve oportunamente los problemas cuando se presentan?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**9. ¿Es imparcial en sus actos y decisiones?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**10. ¿Escucha antes de decidir sobre un tema?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

### **C. LIDERAZGO**

**11. ¿Valora la directora sus propuestas, cuando las plantea?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**12. ¿La directora percibe los problemas con facilidad?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**13. ¿La directora es justa en sus apreciaciones?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**14. ¿La directora es prudente en sus actos frente a los demás?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**15. ¿Demuestra la directora ascendencia frente a los demás?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**16. ¿La directora cumple con su palabra cuando se compromete?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**17. ¿La directora es puntual en sus compromisos?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**18. ¿La directora practica los valores en su trabajo?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

### **D. COMUNICACIÓN**

**19. ¿Da a conocer la información que posee?**

- a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**20. ¿Coordina las acciones antes de ejecutarlas?**

a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**21. ¿Programa reuniones con sus colegas?**

a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**22. ¿Promueve reuniones sociales?**

a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**23. ¿Explica cuando le preguntan sobre un tema?**

a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

## **E. HABILIDADES SOCIALES**

**24. ¿Trata con igualdad a sus compañeros de trabajo?**

a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**25. ¿Escucha antes de dar su opinión frente a una consulta?**

a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**26. ¿Organiza equipos de trabajo?**

a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**27. ¿Estimula a los que cumplen con su trabajo?**

a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**28. ¿Promueve reuniones de confraternidad?**

a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

**29. ¿Permite cuestionamiento a sus propuestas?**

a) Siempre                      b) A veces                      c) Nunca

GRACIAS A SU COLABORACIÓN

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD


Yo, Castro Kikuchi Jorge Castro, usuario revisor del documento titulado: Estrategias de gestión educativa basado en la teoría de Hersey y Blanchard para el fortalecimiento del liderazgo situacional de la I.E.I N° 472 Nuevo Reque - distrito de Reque – Chiclayo 2017.

El autor es Flores Guevara de Baldera Doris Haydeé, identificado con documento de identidad N° 16668244, declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 19%, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 27 de febrero del 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jorge Castro', is written over a horizontal dashed line.

Castro Kikuchi Jorge Castro

DNI: N° 16453781

ASESOR

Se adjunta:

Recibo Digital

Resumen del Reporte automatizado de similitudes



## 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: Doris Flores  
Título del ejercicio: Quick Submit  
Título de la entrega: IF-DORIS  
Nombre del archivo: TESIS\_DORIS\_FLORES\_corregido\_2\_1.docx  
Tamaño del archivo: 678.36K  
Total páginas: 82  
Total de palabras: 19,600  
Total de caracteres: 116,014  
Fecha de entrega: 28-feb.-2024 08:20a. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 2306905387



Derechos de autor 2024 Turnitin. Todos los derechos reservados.

Castro Kikuchi Jorge Castro

DNI: N° 16453781

ASESOR

## IF-DORIS

### INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1

[repositorio.unprg.edu.pe](http://repositorio.unprg.edu.pe)

Fuente de Internet

7%

2

[hdl.handle.net](http://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

4%

3

[dspace.utpl.edu.ec](http://dspace.utpl.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

4

[qdoc.tips](http://qdoc.tips)

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

6

[1library.co](http://1library.co)

Fuente de Internet

1%

7

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Fuente de Internet

1%

8

[docplayer.es](http://docplayer.es)

Fuente de Internet

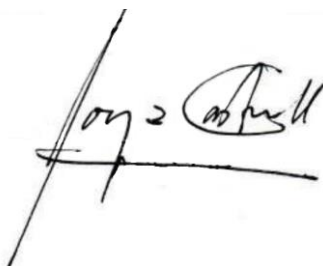
<1%

9

[www.plusformacion.com](http://www.plusformacion.com)

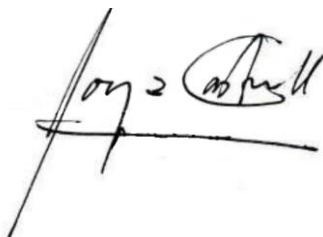
Fuente de Internet

<1%



Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi  
**Asesor**

10	<a href="http://documentop.com">documentop.com</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://www.conamype.gob.sv">www.conamype.gob.sv</a> Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1 %
14	<a href="http://www.iperu.org">www.iperu.org</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://myslide.es">myslide.es</a> Fuente de Internet	<1 %
16	Alcaide Aranda, Lourdes Ivonne. "Estilos de gestion segun el genero en el diseno del proyecto educativo institucional en institutos superiores.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020 Publicación	<1 %
17	<a href="http://lab.univ-biskra.dz">lab.univ-biskra.dz</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://repositorio.uasb.edu.bo:8080">repositorio.uasb.edu.bo:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %



Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi  
**Asesor**



20	<a href="http://martysabi.blogspot.com">martysabi.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	<1 %
22	Vargas Vasquez, Delia Mercedes. "Gestion Pedagogica del Trabajo Docente a traves de Grupos Cooperativos.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020 Publicación	<1 %
23	<a href="http://www.theibfr.com">www.theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://www11.urbe.edu">www11.urbe.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://fr.wikipedia.org">fr.wikipedia.org</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo

  
Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi  
**Asesor**