

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN**



TESIS

Estrategias de Liderazgo Educacional Transformador desde los Enfoques de Kenneth Leithwood, y de Gregor Burns Y Bernard Bass para Fomentar un Clima Institucional de Cooperación y de Cambio en la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza" de la Provincia de Bagua, Región Amazonas, 2016.

Presentada para Obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información.

Autor (a): Quispe Bravo Kelly Isolina

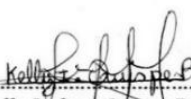
Asesor: Guevara Servigón, Dante A.

Lambayeque– Perú

2024

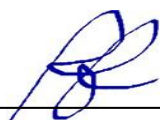
“Estrategias de Liderazgo Educacional Transformador desde los Enfoques de Kenneth Leithwood, y de Gregor Burns Y Bernard Bass para Fomentar un Clima Institucional de Cooperación y de Cambio en la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza” de la Provincia de Bagua, Región Amazonas, 2016.

Tesis presentada para Obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información.



Kelly Isolina Quispe Bravo
DNI N° 40875582

Kelly Isolina Quispe Bravo
Autora



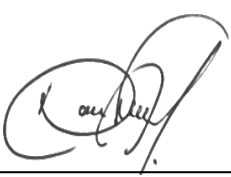
Dra. María de Pilar Fernández Celis
presidenta



Dra. María Elena Segura Solano
Secretaria



VOCAL
Mgtr. Milagros del Pilar Cabezas Martínez



Dr. Dante A. Guevara Servigón
Asesor



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
N° 571-2024

Siendo las 12:00 horas, del día 10 de diciembre de 2024 en los Ambientes de la FACHSE: SLO7LA143, por mandato de la Resolución N° 2258-2024-D-FACHSE de fecha 4 de diciembre de 2024 que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según Resolución N° 0950-2017-UP-D-FACHSE de fecha 02 de agosto de 2017 y su modificatoria la Resolución N° 1128-2024-D-FACHSE de fecha 31 de julio de 2024; Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente(a) : Dra. María del Pilar Fernández Celis.
Secretario(a) : Dra. María Elena Segura Solano.
Vocal : Dra. Milagros del Pilar Cabezas Martínez.
Asesor(es) : Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón



Con la finalidad de evaluar la(es) Tesis titulada(o): "ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EDUCACIONAL TRANSFORMADOR DESDE LOS ENFOQUES DE KENNETH LEITHWOOD, Y DE GREGOR BURNS Y BERNARD BASS PARA FOMENTAR UN CLIMA INSTITUCIONAL DE COOPERACIÓN Y DE CAMBIO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA I.P.S.M. "AGROPECUARIO TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA" DE LA PROVINCIA DE BAGUA, REGION AMAZONAS, 2016". Presentada por KELLY ISOLINA QUISPE BRAVO para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información.

Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, **obteniendo el calificativo de 14 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de Regular**. Siendo las 1pm horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.


Dra. María del Pilar Fernández Celis
PRESIDENTE(A)


Dra. María Elena Segura Solano
SECRETARIO(A)


Dra. Milagros del Pilar Cabezas Martínez
VOCAL

OBSERVACIONES:

El presente acto académico se sustenta en el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) los artículos 20°, 33°, 46°, 54° o 66° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio del 2023 y su modificatoria aprobada por Resolución N° 385-2023-CU de fecha 11 de diciembre del 2023) y por la Resolución N° 403-2023-CU de fecha 27 de diciembre de 2023, ésta última que amplía el límite de las fechas de sustentación de proyectos aprobados del 2017 al 2020.

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Dante A. Guevara Servigón, usuario revisor de la tesis titulada: **“Estrategias de Liderazgo Educacional Transformador desde los Enfoques de Kenneth Leithwood, y de Gregor Burns Y Bernard Bass para Fomentar un Clima Institucional de Cooperación y de Cambio en la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuario Toribio Rodríguez de Mendoza” de la Provincia de Bagua, Región Amazonas, 2016.**

Cuya autora es: Kelly Isolina Quispe Bravo, identificada con documento de identidad 40875582;

Declaro que la evaluación realizada por el programa informático ha arrojado un porcentaje de similitud de 19% verificable en el Resumen 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, 14 de abril del 2024



Dante A. Guevara Servigón

DNI: 16623450

Docente Asesor

Se adjunta:

- ❖ Resumen del Reporte automatizado de similitudes
- ❖ Recibo Digital



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: Kelly Isolina Quispe Bravo
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: TESIS
Nombre del archivo: TESIS_FINAL_Kelly_Isolina_Quispe_Bravo_2024.docx
Tamaño del archivo: 597.96K
Total páginas: 106
Total de palabras: 25,194
Total de caracteres: 145,143
Fecha de entrega: 14-abr.-2024 04:52p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega... 2349492871



UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

"ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EDUCACIONAL TRANSFORMADOR
DESDE LOS ENFOQUES DE KENNETH LUTHIPPOD, Y DE GREGOR
BERRI Y BERNARDO BARRI PARA FORTALECER UN CLIMA INSTITUCIONAL
DE COOPERACIÓN Y DE CAMBIO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA I.P.S.M.
"AGROPECUARIO TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA" DE LA
PROVINCIA DE BAGUA, REGION AMAZONAS, 2018"



TESIS

PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y DE LAS TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

AUTORA
Lic. Kelly Isolina Quispe Bravo

ASESOR
Dr. Dante A. Guevara Servigón

LAMBAYEQUE- PERÚ
2018

ASESOR: Dr. Dante A. Guevara Servigón
DNI: 16623450

TESIS

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%	19%	2%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	13%
2	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	vsip.info Fuente de Internet	1%
4	www.perutouristguide.com Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
6	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
7	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
8	documentop.com Fuente de Internet	<1%
9	es.wikipedia.org Fuente de Internet	<1%


ASESOR: Dr. Dante A. Guevara Servigón
DNI: 16623450

10	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1 %
12	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	degestionempresarial.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
15	1library.co Fuente de Internet	<1 %
16	www.plusformacion.com Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad del Norte, Colombia Trabajo del estudiante	<1 %
18	agropecuario.baguaperu.com Fuente de Internet	<1 %
19	peru.com Fuente de Internet	<1 %
20	Vidal Cancho, Manuel Merino. "Estilos de liderazgo en una directora desde la percepcion de los docentes de una institucion"	<1 %


 ASESOR: Dr. Dante A. Guevara Servigón
 DNI: 16623450

educativa publica de la Provincia
Constitucional del Callao", Pontificia
Universidad Catolica del Peru - CENTRUM
Catolica (Peru), 2021

Publicación

21	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
22	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
23	baixardoc.com Fuente de Internet	<1 %
24	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
25	html.rincondelvago.com Fuente de Internet	<1 %
26	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	<1 %
27	www.calameo.com Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
29	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %


ASESOR: Dr. Dante A. Guevara Servigón
DNI: 16623450

30	Submitted to Submitted on 1686064734232 Trabajo del estudiante	<1 %
31	encolombia.com Fuente de Internet	<1 %
32	vdocuments.es Fuente de Internet	<1 %
33	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	<1 %
34	www.belagua.e12.ve Fuente de Internet	<1 %
35	www.powershow.com Fuente de Internet	<1 %
36	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
37	es.unionpedia.org Fuente de Internet	<1 %
38	perutoptours.com Fuente de Internet	<1 %
39	www.geocities.com Fuente de Internet	<1 %
40	aympsicologia.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
41	economia.gob.mx Fuente de Internet	<1 %


 ASESOR: Dr. Dante A. Guevara Servigón
 DNI: 16623450

42	hipatiapress.info Fuente de Internet	<1 %
43	openaccess.uoc.edu Fuente de Internet	<1 %
44	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
45	sicreesinnovas.com Fuente de Internet	<1 %
46	up-rid.up.ac.pa Fuente de Internet	<1 %
47	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
48	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
49	www.ifad.org Fuente de Internet	<1 %
50	www.ouhisd.k12.ca.us Fuente de Internet	<1 %
51	www.uam.es Fuente de Internet	<1 %

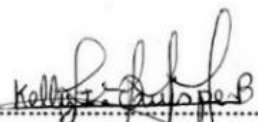


ASESOR: Dr. Dante A. Guevara Servigón
DNI: 16623450

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Kelly Isolina Quispe Bravo, investigador principal, y Dr. Dante A. Guevara Servigón, asesor del trabajo de investigación “Estrategias de Liderazgo Educacional Transformador desde los enfoques de Kenneth Leithwood ,y de Gregor Burns y Bernard Bass para fomentar un Clima Institucional de Cooperación y de Cambio en la Institución Educativa I.P.S.M. “ Agropecuario Toribio Rodríguez de Mendoza” de la Provincia de Bagua, Región Amazonas, 2016”declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demuestre 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, 10 de noviembre del 2016.



Kelly Isolina Quispe Bravo
DNI N° 40875582

Kelly Isolina Quispe Bravo

Autora



Dr. Dante A. Guevara Servigón

Asesor

DEDICATORIA

A los maestros del Perú, porque a pesar de las adversidades, siempre están prestos a brindar su mejor esfuerzo en pos de una educación de calidad.

AGRADECIMIENTO

Este informe se dedica a mis padres, esposo e hijo, quienes han sido elementos fundamentales en mi vida. Sin su apoyo, no habría sido capaz de alcanzar lo que he logrado hasta el momento.

ÍNDICE

PORTADA	i
ACTA DE SUSTENTACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO.....	14
1.1 Antecedentes	14
1.2 Bases teóricas	17
1.3 BASES CONCEPTUALES	46
CAPITULO II. MÉTODOS Y MATERIALES.....	54
2.1 UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	54
2.2 METODOLOGÍA.....	66
2.1.1. Diseño de la Investigación	66
CAPITULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN	68
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	68
3.2. PROPUESTA	72
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>características básicas de los sistemas de administración</i>	34
tabla 2 <i>características básicas de los sistemas de administración</i>	34
Tabla 3 <i>límites de la provincia de Bagua</i>	55
Tabla 4 <i>el sentido de pertenencia de los docentes</i>	68
Tabla 5 <i>gestión organizacional y clima laboral</i>	69
Tabla 6 <i>acerca de la misión y visión institucional</i>	70
Tabla 7 <i>satisfacción laboral docente</i>	71
Tabla 8 <i>Niveles de respuesta</i>	77
Tabla 9 <i>Elaboración del Instrumento-Cuestionario</i>	77

RESUMEN

En las escuelas de nuestro país, es común encontrar un ambiente laboral desfavorable, donde las relaciones entre los profesores y los directivos suelen ser algo tensas, lo que dificulta la interacción armoniosa. Esto se debe en gran medida a la insatisfacción de los docentes con respecto a la gestión y al clima organizacional. La elección de estrategias de gestión desempeña un papel fundamental en la creación de un ambiente de trabajo óptimo y en el bienestar de la organización. Por otro lado, la gestión es un factor clave para orientar a las organizaciones sociales y gestionar al personal. La gestión define la filosofía social de la organización, buscando la integración, el funcionamiento y la participación en pos del bien común. El uso de estrategias de gestión tradicionales o convencionales está relacionado con un clima negativo en la organización y la insatisfacción de los docentes. Estas estrategias impactan en las relaciones interpersonales y en el ambiente de la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza" en la provincia de Bagua, región Amazonas. Para comprender mejor este problema, se ha recurrido a enfoques teóricos como el liderazgo transformador de Burns y Bass, el sistema administrativo de Ramsés Likert y la Senda-Objetivo de Robert House. La muestra de estudio incluyó a 23 docentes de la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza".

Palabras clave: Clima Organizacional, Liderazgo Transformacional, Relaciones Interpersonales, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

In the educational institutions within our nation, an unsatisfactory work atmosphere is a common occurrence. This often results in somewhat strained relationships between educators and administrators, preventing them from interacting smoothly. This situation is primarily attributed to teachers' discontent with the management style and its impact on the organizational climate. The strategies employed in management are among the most critical factors in achieving an optimal working atmosphere and overall well-being within the organization. Furthermore, effective management serves as the cornerstone for guiding social institutions and human resources. Management plays a pivotal role in shaping the organization's social philosophy, emphasizing integration, functionality, and participation based on a shared concept of the common good. The application of traditional or conventional management strategies has a direct link to the adverse organizational climate and teacher dissatisfaction with their work. Such strategies can adversely affect interpersonal relationships and the overall organizational climate of the Educational Institution I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza" located in the province of Bagua, Amazonas region. To gain a more profound understanding of this issue, theoretical frameworks like Burns and Bass's transformative leadership and Ramsés Likert's administrative system have been essential. and the Sense-Objective of Robert House. The study sample consisted of 23 teachers from the Educational Institution I.P.S.M. "Toribio Rodríguez de Mendoza Agropecuario".

Key words: Organizational Climate, Transformational Leadership, Interpersonal Relations, Organizational Culture.

INTRODUCCIÓN

Los múltiples estudios realizados sobre las organizaciones sociales han dado paulatinamente mucha importancia al clima laboral o institucional. Ello porque han ido asociando el clima organizacional con múltiples aspectos que van la eficiencia y la eficacia de los resultados, hasta la satisfacción laboral, desempeño laboral y el comportamiento al interior de las organizaciones. De acuerdo con G. Denison (1991), el clima organizacional se describe como una cualidad persistente en el entorno interno, que los integrantes de un grupo en una organización perciben y que ejerce un efecto en su conducta. Este ambiente se puede caracterizar en base a los valores vinculados a un grupo particular de características distintivas que identifican a una entidad organizativa de forma precisa.

Varios puntos de vista resaltan la importancia del ambiente organizacional en las organizaciones, ya que puede mejorar su eficacia. Alfred Marchant (2010), por ejemplo, sugiere que las organizaciones deben esforzarse en cultivar un ambiente de trabajo acorde con sus objetivos diarios y metas estratégicas. De esta manera, pueden aprovechar la oportunidad de utilizar un factor no económico para influir en los resultados de la empresa o institución. Sostiene que a medida que la percepción de los trabajadores sobre el ambiente laboral en la organización sea más satisfactoria, aumentará la tendencia a mostrar comportamientos positivos hacia la organización. En contraste, si la satisfacción con el clima es menor, disminuirá la propensión a manifestar comportamientos beneficiosos hacia la organización.

Por su parte, Darío Cipriani (2011) enfatiza que el clima organizacional desempeña un papel determinante en los procesos organizativos, la gestión, el cambio y la innovación. Considera que un buen clima promueve una actitud positiva de las personas frente a situaciones de incertidumbre, lo que minimiza las consecuencias negativas inherentes al proceso de cambio y mejora la eficiencia organizativa.

Conforme a las afirmaciones de Adolfo Gonçalves (2000), el clima organizacional proporciona datos sobre los procesos que influyen en el comportamiento de las personas dentro de la organización. Esto abre la puerta para

llevar a cabo ajustes planificados en las actitudes y comportamientos de los miembros, así como en la estructura de la organización o en sus componentes individuales. Estas reflexiones subrayan la relevancia de este concepto en el avance de las instituciones educativas. El **problema** planteado fue de la siguiente forma: ¿De qué manera, las estrategias de liderazgo educacional transformador contribuyen a fomentar un clima institucional de cooperación y de cambio en la Institución Educativa I.P.S.M. “Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza”; de la provincia de Bagua, región Amazonas?

El **problema** planteado fue de la siguiente forma: ¿De qué manera, las estrategias de liderazgo educacional transformador contribuyen a fomentar un clima institucional de cooperación y de cambio en la Institución Educativa I.P.S.M. “Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza”; de la provincia de Bagua, región Amazonas?

El **objeto de estudio** considerado fue el proceso de gestión en relación con el clima organizacional en el nivel de educación integral. Y el campo de acción quedó establecido en estrategias de liderazgo educacional transformador en la Institución Educativa I.P.S.M. “Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza”; de la provincia de Bagua, región Amazonas

El estudio se llevó a cabo a través de la realización de diversas tareas, las cuales incluyeron la revisión de documentos, la creación de herramientas para recopilar y analizar datos, la evaluación de los aspectos teóricos y el seguimiento de los procesos metodológicos, entre otras actividades.

El presente estudio se fundamenta en fundamentos teóricos que incluyen la teoría del sistema de administración de Likert, la teoría del liderazgo transformacional según Burns y Bass, y la teoría de liderazgo de la Senda propuesta por Robert House. Estas teorías abordan, desde diversas perspectivas, el concepto de un sistema de administración participativo y centrado en el factor humano en una organización social.

Los objetivos planteados son: **Objetivo general:** Diseñar de estrategias de liderazgo educacional transformador basados en la teoría del sistema de

administración de Likert, la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, y la teoría de liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House, para fomentar un clima institucional de cooperación y de cambio en la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza"; de la provincia de Bagua, región Amazonas.

Los objetivos específicos son:

Desarrollar un diagnóstico situacional para conocer las características del clima organizacional de la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza"; de la provincia de Bagua, región Amazonas

Proponer estrategias de liderazgo educativo transformador para fomentar un clima institucional de cooperación y de cambio en la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza"; de la provincia de Bagua, región Amazonas.

La hipótesis a defender consiste en: La implementación de enfoques de liderazgo educativo transformador, fundamentados en la teoría del sistema de administración de Likert, la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, y la teoría de liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House, tiene el potencial de promover un entorno institucional propicio para la colaboración y el cambio en la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza," ubicada en la provincia de Bagua, en la región de Amazonas.

Este informe se estructura en tres capítulos: En el comienzo del primer capítulo, se presenta un análisis de la situación provincial, se describen las características esenciales del problema investigado y se proporciona un resumen de la metodología utilizada en la investigación. En el segundo capítulo, se abordan los fundamentos teóricos que guardan relación con la problemática en cuestión. El tercer capítulo presenta en detalle la propuesta, junto con sus fundamentos, tanto en el ámbito teórico como en el práctico. Finalmente, se incluyen las conclusiones, las recomendaciones, la lista de fuentes bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

Vertel Pertúz, (2021) El propósito de esta investigación fue elaborar una propuesta sistémica alternativa orientada al fortalecimiento de la gestión directiva, con un enfoque en liderazgo transformacional que impulse la calidad en las instituciones educativas. El estudio se fundamentó en la complementariedad de paradigmas y utilizó un método mixto, desarrollado bajo un diseño secuencial explicativo compuesto por tres fases: 1) En la fase cuantitativa, se empleó un cuestionario aplicado a 52 directivos de instituciones educativas públicas en la ciudad de Montería; 2) Durante la fase estructural, se utilizó una matriz de impacto cruzado (MICMAC) con la participación de tres expertos para identificar dimensiones críticas o variables clave que influyen directamente en el sistema; y 3) En la fase cualitativa, se realizaron entrevistas semiestructuradas, analizando los discursos a través de la hermenéutica interpretativa. Los resultados destacan una gestión directiva centrada en la toma de decisiones, complementada por una propuesta sistémica basada en un liderazgo transformacional que facilita la articulación eficiente de procesos, personas y recursos.

Meza et al., (2024) El liderazgo transformacional se caracteriza por ser un estilo que permite a los líderes influir de manera positiva en entornos socioculturales adversos, donde suelen presentarse diversos riesgos para los estudiantes. En este contexto, el objetivo de la presente investigación es analizar las acciones implementadas desde la gestión escolar, a través de un liderazgo transformacional, que lograron prevenir el abandono escolar. El estudio, de naturaleza cualitativa y basado en el método de historia de vida, responde a la perspectiva particular que se deseaba aportar al análisis. Se concluye que la gestión escolar apoyada en un liderazgo transformacional resulta fundamental, ya que tiene la capacidad de alterar significativamente la trayectoria que podría conducir al abandono parcial o definitivo de los estudios.

Castro et al., (2024) Este artículo examina las características principales y las estrategias de liderazgo implementadas por la dirección de un establecimiento

educativo en la región de Ñuble, Chile. El estudio, basado en un enfoque cualitativo e interpretativo, se llevó a cabo mediante la realización y análisis de 12 entrevistas y un grupo focal, involucrando a diversos actores de la comunidad educativa. Siguiendo la metodología planteada por el Proyecto Internacional de Dirección Exitosa (ISSPP), se analizan los retos y desafíos de la gestión escolar, las contribuciones del equipo directivo, la inclusión de estudiantes provenientes de diversos contextos sociales y culturales, así como el incremento en los niveles de logro académico del establecimiento. Los hallazgos del estudio evidencian que las cualidades y estrategias del liderazgo directivo se alinean con un modelo de liderazgo exitoso, que combina tres enfoques: transformacional, distribuido y pedagógico.

Iparraguirre et al., (2021) El propósito de este estudio fue examinar la importancia de implementar estrategias para mejorar el liderazgo directivo y desarrollar habilidades gerenciales en el contexto de la educación superior, con el fin de fortalecer el perfil y las competencias de los líderes educativos. La investigación empleó un enfoque mixto y contó con un muestreo por conveniencia que incluyó la participación de directivos y coordinadores del nivel superior, quienes fueron entrevistados y respondieron una encuesta previamente validada. Los hallazgos revelaron una frecuencia moderada en el uso de las habilidades gerenciales por parte de los directivos. En consecuencia, se concluyó que resulta crucial diseñar una propuesta enfocada en fortalecer las estrategias de liderazgo directivo, promoviendo tanto el desarrollo de habilidades gerenciales como blandas, para mejorar la convivencia laboral y fomentar un trato respetuoso dentro de las organizaciones educativas.

Reyes et al., (2024) Este estudio tuvo como propósito explorar el impacto transformador del liderazgo educativo en la promoción de la excelencia académica, con énfasis en su influencia sobre la calidad de los procesos educativos. La investigación se llevó a cabo a través de una revisión sistemática de literatura con un enfoque cualitativo. Los resultados reflejaron un interés en ascenso por esta temática, evidenciado por el incremento de publicaciones y citas recientes, especialmente en el ámbito de las ciencias sociales. Se destacó la innovación como un factor central en la evolución del liderazgo educativo, en particular mediante la incorporación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial.

Según Klaus (2008), en su trabajo titulado "Liderazgo transformacional y educación eficiente: Realidad y perspectivas" de la Universidad Bolivariana en Venezuela, Se subraya la relevancia de comprender los motivos que impulsan las diferentes actitudes presentes en la realización de las tareas organizacionales y en la satisfacción en el trabajo. Estas disparidades están íntimamente relacionadas con el tipo de liderazgo transformador ejercido por el director de la institución. El término "liderazgo transformacional" permite investigar la relación entre el tipo de liderazgo ejercido por el director de la institución y los diferentes indicadores de desempeño en el ámbito educativo.

Nidia. Rodríguez (2007), En la investigación sobre "La gestión organizacional y el ambiente escolar" llevada a cabo en San Juan de Lurigancho-Lima, se concluye que la evaluación detallada del ambiente escolar debe centrarse en detectar los aspectos negativos, carencias y causas de los problemas. Al desarrollar un plan de acción, es importante tener en cuenta las múltiples facetas del ambiente escolar, así como los factores que lo afectan, como la participación, el liderazgo, los conflictos, los cambios y las relaciones entre individuos. Para mejorar y optimizar el ambiente, es necesario hacer modificaciones en las condiciones de los aspectos institucionales que afectan las características del ambiente percibidas como negativas. La dirección innovadora de la gestión educativa involucra abordar las transformaciones necesarias tanto internas como externas en la institución, lo que implica fortalecer el liderazgo tanto académico como administrativo, especialmente cuando las exigencias financieras absorben la gran parte del tiempo del líder.

Lossio; Gustavo; En las conclusiones del documento "Liderazgo administrativo institucional para la gestión de calidad" (2008) de la Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" en Venezuela, se destaca que la administración educativa desempeña un papel crucial en el ámbito educativo actual. En su rol de gestión, trabajando en colaboración con colaboradores, estudiantes, padres, organizaciones del entorno y cualquier otra entidad con la que se relacione, el líder educativo los considera como sus clientes. Desde su perspectiva, identifica al cuerpo docente como su principal cliente, si bien es innegable que el principal cliente de la escuela es el estudiante. Este informe se organiza en puntos esenciales y fundamentales para el estudio de la administración. La mayoría de los

temas resaltados tienen una naturaleza básica, abordando áreas como el liderazgo educativo, liderazgo institucional para la mejora de la calidad educativa, ética en el liderazgo educativo, y el perfil y la gestión escolar.

Castañeda Hilario; F.; 2011; "El impacto del liderazgo transformador del director en la gestión educativa de las Instituciones Educativas N° 3098 "César Vallejo" de Ancón; N° 2076 "Abraham Lincoln" de Puente de Piedra y N° 2070 "Nuestra Señora del Carmen" de San Martín de Porres; Lima Metropolitana; tesis doctoral. Conclusiones: Este estudio destaca la conexión entre el liderazgo transformador del director y la gestión educativa en los ámbitos institucional, pedagógico y administrativo". Se relaciona con la obtención de resultados satisfactorios y sobresalientes, lo que implica un desempeño tanto personal como profesional destacado por parte de los docentes. Esto implica ejecutar una planificación curricular creativa y promover iniciativas de innovación en la enseñanza. El propósito es investigar la relación entre el liderazgo innovador del director y la administración educativa en los centros escolares, con la intención de reforzar su funcionamiento, esto implica promover una gestión educativa que sea participativa, compartida y de impacto significativo, lo que significa liderazgo efectivo en la conducción administrativa.

1.2 Bases teóricas

En el año 1960, Gellerman metió una significación innovadora en la psicología industrial: el clima organizacional. Este enfoque se focaliza en las interacciones y relaciones dentro del entorno laboral de las entidades. Con el tiempo, este enfoque se ha trasladado al ámbito educativo, donde el clima se define como las ideas de los educadores sobre el entorno laboral en un colegio. Esta percepción está influenciada por la estructura formal e informal de la organización, las personalidades de los miembros y el liderazgo presente. Desde esta perspectiva, han surgido diversos enfoques, metodologías y estrategias para comprender el clima organizacional. Se reconoce la importancia de considerar tanto los aspectos objetivos como subjetivos del clima. Los aspectos individuales, como las motivaciones, valores y perspectivas de los empleados interactúan con elementos estructurales como la tecnología, el sistema de incentivos y las

jerarquías de poder. A su vez, estas dimensiones convergen en las metas operativas de la organización, delineando los futuros deseados en la estructura organizativa.

Según G. Denison (1991), el clima organizacional representa la atmósfera consistente del entorno interno que los miembros de un grupo dentro de una organización experimentan, y que influye en su conducta. Se puede describir en función de los valores ligados a un conjunto específico de atributos organizativos. Otros expertos también han destacado la importancia del clima organizacional como un factor crucial a considerar en las organizaciones, ya que contribuye a mejorar su eficacia. Alfred Marchant (2010), por ejemplo, propone que las organizaciones debiesen buscar desarrollar un ambiente de trabajo que se ajuste tanto a las actividades cotidianas como a los objetivos estratégicos, utilizando de esta manera un factor no monetario para impactar en los resultados de la empresa o institución. Marchant argumenta que, si los empleados perciben el ambiente laboral de manera positiva, es más probable que demuestren comportamientos beneficiosos hacia la organización. En contraste, cuando el clima laboral es menos satisfactorio, tiende a haber menos comportamientos beneficiosos por parte de los empleados.

Según Darío Cipriani (2011), el clima organizacional es un factor fundamental en los procesos de gestión, cambio e innovación dentro de una organización. Cipriani argumenta que un clima positivo promueve una actitud favorable de los empleados hacia la incertidumbre, lo que ayuda a minimizar las repercusiones negativas del cambio en la eficacia organizativa. Adolfo Gonçalves (2000) plantea que el clima organizacional proporciona información sobre los procesos que influyen en los comportamientos dentro de la organización, lo que facilita la introducción de cambios deliberados en actitudes, comportamientos y la estructura organizativa.

Según Rodríguez (1999), el clima laboral se refiere a cómo los empleados perciben las características más importantes y cercanas de su organización, y cómo estas percepciones influyen en su comportamiento dentro de la organización, distinguiéndola de otras. Álvarez (1992) presenta tres enfoques para entender el clima organizacional: objetivo, subjetivo e integrado. Desde un enfoque objetivo, el

clima se refiere a las características permanentes de la organización, como su tamaño, estructura, complejidad, estilo de liderazgo y metas. Desde una perspectiva subjetiva, se refiere a cómo los individuos dentro de la organización perciben el ambiente laboral. Álvarez destaca la importancia del "Espíritu", que refleja la percepción del trabajador sobre la satisfacción de sus necesidades sociales y el disfrute de la labor cumplida. Esta noción se alinea con la visión de Kozlowski (1989), quien enfatiza la importancia de cómo los empleados perciben el comportamiento de sus superiores.

Según Stephen Robinson (2010), el liderazgo eficaz de la dirección de una institución está directamente relacionado con la mejora de los logros académicos de los estudiantes. Este tipo de liderazgo, ejercido por el director o directora, significa fijar objetivos y expectativas de aprendizaje en conjunto con los profesores, además de diseñar, coordinar y evaluar tanto el plan de estudios como la enseñanza. Además, implica promover y participar activamente en el aprendizaje y desarrollo del cuerpo docente. Durante el X Congreso Iberoamericano de Educación e Identidad Cultural (2011) en Madrid, expertos de España y América Latina resaltaron la necesidad de fortalecer la capacitación de los docentes para promover un ambiente de convivencia y colaboración entre los estudiantes. Se valora el papel del profesor como un elemento clave en el establecimiento de un ambiente de convivencia social favorable dentro de las instituciones educativas.

De acuerdo con Ramses Lickert (1967), los esfuerzos por definir el clima organizacional en entornos educativos se enfocan en entender las particularidades del sistema de relaciones e influencias que se manifiestan en cada una de estas instituciones. Esto requiere comprender tanto los modelos de interacción dentro de la estructura organizacional para alcanzar los objetivos, como los resultados de la interacción entre el individuo y su grupo, así como entre el grupo y otros individuos fuera de él. Tanto Lickert (1962) como Baker (1968) plantean que este proceso de interacción y el sistema de influencia comprenden elementos como la interacción verbal, el impulso para lograr objetivos, la guía del grupo, la especificación de metas, la selección entre opciones, la organización de actividades, la supervisión de procesos y la valoración del rendimiento. La manera en que ocurren estas

interacciones dentro de la institución educativa tiene un impacto importante en cómo se desarrolla y se moldea el comportamiento humano.

Según D. Ballesteros (2012), hay múltiples factores que impactan en el clima organizacional y en las actitudes de las personas dentro de cualquier institución. Señala que la actitud y comportamiento de los miembros de las escuelas pueden ser negativos o problemáticos si el clima organizacional no está alineado con los principios fundamentales de la educación. Por otro lado, pueden ser positivos y libres de problemas, con los individuos desempeñando sus roles con entusiasmo y dedicación. Sin embargo, estas posiciones pueden verse influenciadas por el entorno global en el que se desenvuelven.

Desde esta perspectiva, el concepto de Clima Organizacional se centra en la estructura fundamental de la organización, sus miembros y su percepción de esta. Esto implica abarcar todas las dimensiones organizativas dentro del entorno educativo: desde el entorno físico y estructural, pasando por el ambiente social y personal, hasta el comportamiento organizacional. Además, también incluye las políticas de gestión y administración de la institución educativa, todas ellas dirigidas hacia el logro de los objetivos educativos.

Manifestaciones y características del clima organizacional.

La sociedad peruana a menudo critica la educación en todas sus fases. Se le acusa de centrarse en la mera transmisión de conocimientos y de estar desconectada de la realidad social y cultural. Además, se señala que está adoptando una estructura cada vez más burocrática y corporativa. A raíz de estas críticas, hay opiniones variadas que plantean que la educación en el Perú debe ajustarse a las transformaciones y adoptar nuevos enfoques institucionales y de gestión académica y administrativa. Esto implica orientar sus objetivos hacia las demandas sociales que surgen en un contexto caracterizado por rápidas y imprevisibles transformaciones globales.

Según Edward Torres Pacheco y Soledad Jackeline Zegarra Ugarte (UNA, 2014), uno de los aspectos cruciales en la gestión educativa podría derivar de la falta de estudios sobre el clima institucional. Sostienen que entender el ambiente

institucional permitiría detectar, clasificar y examinar las opiniones que los integrantes de la organización tienen sobre la misma. De acuerdo con Aedo (2008), las percepciones y opiniones recolectadas en investigaciones sobre gestión educativa, ambiente laboral y comportamiento organizacional pueden ofrecer a los líderes educativos una comprensión más completa del desempeño de su personal administrativo y docente. Aedo sugiere que realizar un diagnóstico de las dimensiones mencionadas ayudaría a implementar acciones de mejora, reduciría los conflictos y permitiría anticipar aguantes al cambio. Esta herramienta es fundamental para analizar el entorno interno, ya que permite identificar necesidades y mapear aspectos críticos relacionados con el estado motivacional del personal administrativo y educador.

El análisis llevado a cabo por Barco y Saldaña (2009) en diferentes escuelas de Huaraz, en Ancash, indica que en estas instituciones urbanas prevalecen métodos de gestión caracterizados por decisiones autoritarias y centralizadas. Esto conlleva a un clima organizacional carente de equidad, marcado por relaciones interpersonales conflictivas e indiferentes. Además, la mayoría del personal docente muestra una baja participación y una falta de identificación institucional. En la investigación realizada por Salomón-Hermosa (2009) de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2011) en diez escuelas primarias y secundarias de los distritos de San Martín de Porres y Comas, se aprecia que las decisiones dentro de estas instituciones tienden a ser tomadas de manera jerárquica, beneficiando a grupos afines a los directivos. Las interacciones entre las personas carecen de cortesía y consideración, y se nota una falta de interés notable, junto con una baja participación del cuerpo docente en las actividades de la institución. Además, se evidencia una falta de disposición para escuchar a los demás, así como una falta de interés y un incumplimiento irregular de responsabilidades formales, como la entrega puntual de la documentación pedagógica requerida.

Según el análisis realizado por Francisco Pacheco y Dina Mamani (UNA, 2011), el entorno laboral en las escuelas secundarias públicas del distrito de Ayaviri, en Puno, no se distingue por ser productivo, amigable o efectivo. Se observa una carencia de conciencia por parte de los directivos acerca de su función como líderes

de la institución, lo que implica carencias en la capacidad de tomar decisiones, brindar apoyo y ofrecer el estímulo necesario para lograr los objetivos organizacionales. Esto obstaculiza el establecimiento de un ambiente organizacional que sea favorable y que fomente la participación democrática.

En diversas instituciones educativas a lo largo del país, se observa un clima organizacional desfavorable que resulta en la ruptura de las relaciones entre el personal directivo, docente y administrativo. Esta situación tiene un impacto negativo en el proceso de aprendizaje de los escolares. Según el estudio realizado por Cervera (2012) sobre el "Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos" (UNMSM), se encuentra que muchas escuelas en dicho distrito tienen un clima organizacional poco favorable. Esta situación conduce al deterioro de las relaciones entre el personal de dirección, docentes y administrativos, lo cual repercute negativamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. Se señala que en algunas instituciones educativas faltan herramientas de gestión, y en los casos en que están disponibles, no se adaptan adecuadamente a la realidad educativa. Esto dificulta la capacidad de llevar a cabo una planificación, organización, dirección y seguimiento efectivos. En muchos casos, las instituciones educativas carecen de organización y operan bajo un enfoque autoritario, con una dinámica vertical en las relaciones entre el personal directivo y docente. A partir de esto, podemos concluir que tanto las escuelas públicas como privadas en el país necesitan nuevas ideas teóricas, enfoques innovadores y modelos de gestión actualizados en lo que respecta a la administración, el ambiente y el comportamiento institucional. Esto permitiría comprender cómo estas áreas se relacionan con la satisfacción y el rendimiento laboral, especialmente en términos de gestión. Al entenderlo, las instituciones podrían trabajar de manera más eficiente, efectiva y productiva, lo que les permitiría alcanzar sus objetivos y metas institucionales de manera más efectiva.

En relación con el clima institucional de cooperación y cambio en la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza" de la provincia de Bagua, región Amazonas, se observa que también enfrenta esta problemática. Las relaciones interpersonales entre el director y el cuerpo docente

no son óptimas, se percibe una falta de comunicación y se presentan reclamos continuos y necesidades por parte de los docentes. Además, hay una escasa empatía entre los miembros de la comunidad educativa, lo que contribuye a un clima institucional poco favorable y al incumplimiento de acuerdos. Se observa un desánimo por parte del cuerpo docente en cuanto a participar o cooperar con la gestión, así como una falta de actitud de liderazgo institucional que satisfaga las expectativas de mejora y cambio de los profesores, personal administrativo y estudiantes. Además, hay una falta de capacidad para organizar e integrar a los miembros de la comunidad educativa.

Teoría del sistema de administración de Ramses Likert.

Según Rensis Likert (1946), a partir de sus investigaciones iniciales, identificó que existen diversos estilos de liderazgo que están relacionados con diferentes niveles de productividad. Observó que los departamentos con niveles más altos de productividad estaban dirigidos con estilos de liderazgo distintos a aquellos con índices más bajos. Likert (1946) señaló que en los departamentos con niveles más altos de productividad, las características principales incluían lo siguiente: a) Los supervisores delegaban mayor autoridad, b) Implementaban una supervisión más flexible, y c) Demostraban interés en la vida personal y el bienestar de sus subordinados.

La conclusión de Likert fue que los supervisores que priorizaban el interés por sus subordinados sobre la tarea misma mostraban niveles de productividad superiores. En contraste, aquellos que priorizaban la tarea sobre el bienestar de los subordinados tenían equipos con una moral más baja y una menor satisfacción laboral. En resumen, Likert sugiere que la productividad, medida en términos cuantitativos, está relacionada tanto con el aspecto humano como con los valores asociados al rendimiento. Notó que las dimensiones de interés por los subordinados e interés por la tarea son independientes y no se excluyen mutuamente. Esto implica que una persona puede tener una calificación baja o alta en una o ambas dimensiones al mismo tiempo.

En este contexto, Brunet (2004) resalta que la teoría del clima organizacional de Rensis Likert ofrece un enfoque para comprender, en términos de causa y efecto, la naturaleza de los climas investigados, así como para analizar el papel de

las variables que influyen en el clima observado. Además, Según Brunet (2004), la teoría de Sistemas de Organización de Likert argumenta que el comportamiento de los empleados está determinado tanto por el estilo de gestión y las condiciones en la organización que perciben, como por sus propias percepciones, expectativas, habilidades y valores. R. Likert afirma que la respuesta de una persona ante cualquier situación depende siempre de cómo percibe dicha situación. Lo crucial es la perspectiva con la que interpreta las cosas, no la realidad objetiva.

De acuerdo con Rensis Likert (1987), argumentaba firmemente que el método de supervisión que implica una presión continua sobre los subordinados, quienes están cada vez más enfocados en tareas especializadas, promueve una gestión centrada en "mantener a las personas ocupadas constantemente", lo cual no es el más seguro ni eficaz. El modo de supervisión que Likert identifica como "centrada en la tarea" puede generar resultados moderadamente satisfactorios solo a corto plazo. Sin embargo, sus efectos disfuncionales dentro del equipo de trabajo y en relación con otros grupos y la organización en su conjunto se hacen evidentes rápidamente.

Likert señala un método de supervisión que difiere del enfoque centrado en la tarea, al que denomina "centrado en el empleado". Igualmente, Arnold Tannenbaum (1994), en sus investigaciones y análisis de campo, evidencia que el nivel de control y de influencia no es una dinámica de suma cero, donde las ganancias de uno implican las pérdidas del otro. Esto sugiere que el líder puede fortalecer su autoridad y capacidad de influencia al delegar poder y autoridad al subordinado. Likert llega a una conclusión similar al distinguir entre la centralización y poner énfasis en las personas en contraposición al enfoque centrado en la tarea. Según Likert, las personas no son simplemente empleados dentro de una organización, sino que son la esencia misma de la organización.

Supervisión centrada en los empleados

Algunas de las responsabilidades asociadas con la "supervisión orientada hacia los empleados" abarcan:

- 1.-** Aplican un control más general en lugar de centrarse en aspectos específicos.

- 2.- Colaboran con los subordinados para incrementar su nivel de productividad.
- 3.- Consideran las opiniones de los subordinados.
- 4.- Involucran a los empleados en los procesos de cambio.
- 5.- Priorizan los resultados sobre los métodos y procedimientos.
- 6.- Establecen metas y objetivos de alto rendimiento que se consideran "realizables".

Los sistemas de administración de Rensis Likert

El líder que emplea el sistema II de gestión se caracteriza por ser autoritario pero también actúa de manera paternalista. Ejerce un control estricto sobre sus subordinados y nunca delega su autoridad. No obstante, muestra apoyo y parece preocuparse por el bienestar de sus empleados.

En contraposición, en el sistema III de administración, el líder adopta un enfoque de asesoramiento al requerir la opinión de sus subordinados en la toma de decisiones, aunque retiene el derecho de tomar la decisión definitiva. En el caso del líder que sigue el estilo IV, se comporta de manera democrática al proporcionar algunas directrices a los subordinados y permitirles participar completamente. Las decisiones se basan en lo que decida la mayor cantidad de gente.

En síntesis, Rensis Likert determinó que existen cuatro estilos de liderazgo, cada uno con atributos y métodos distintos en cuanto a la toma de decisiones y la relación con los subordinados. "Un líder que delegaba más autoridad y empleaba una supervisión más flexible y comprensiva, demostrando preocupación por sus subordinados, lograba niveles superiores de productividad".

Likert clasificó los sistemas de administración en cuatro categorías distintas, cada una caracterizada por cuatro aspectos clave: La toma de decisiones, la comunicación, las interacciones personales y el sistema de recompensas y penalizaciones conforman los sistemas administrativos. Cada uno de estos sistemas tiene particularidades distintivas en cuanto a estas variables.

a) Sistema I: Autoritarismo Coercitivo ó Explotador.

Este sistema representa el enfoque más rígido y cerrado en la administración. Se caracteriza por ser autocrático y altamente autoritario, ejerciendo un control coercitivo y notoriamente arbitrario sobre todas las actividades dentro de la organización. En esta circunstancia, el equipo directivo no confía en sus empleados, dado que la mayoría de las decisiones y metas provienen de los estratos superiores de la organización y se comunican de forma unilateral hacia los estratos inferiores.

Los trabajadores se ven forzados a desempeñarse en un entorno caracterizado por la presencia de miedo, amenazas y, ocasionalmente, incentivos. Las necesidades de los empleados se restringen principalmente a niveles psicológicos y de seguridad. En este tipo de ambiente, la comunicación entre la dirección y los trabajadores es prácticamente inexistente, limitándose a la impartición de instrucciones y órdenes específicas.

Este método se distingue por la ausencia de confianza por parte de la dirección hacia sus empleados, dado que las decisiones se toman en los niveles más altos de la empresa y se comunican siguiendo un protocolo formal. Los empleados se ven compelidos a trabajar en un entorno marcado por la falta de confianza, el temor a represalias y amenazas, junto con la incertidumbre. La comunicación se limita exclusivamente a una dirección descendente, en este entorno, los trabajadores son destinatarios de directrices concretas y no se promueve la colaboración en equipo. La comunicación entre los superiores y los subordinados es prácticamente nula, y las decisiones son exclusivamente adoptadas por los líderes.

Sistema I.

- Funciona bajo un enfoque autoritario coercitivo.
- Se apoya en el uso del miedo y las intimidaciones.
- La comunicación fluye de manera vertical, de arriba hacia abajo.
- Se observa una marcada separación psicológica entre el superior y el subordinado.
- Las decisiones se originan en la cúspide de la empresa.

Sus características principales son las siguientes:

Toma de decisiones: Está completamente centralizada en la cima jerárquica de la empresa. Cualquier situación inesperada o no habitual debe ser abordada por la alta dirección, la cual también se hace cargo de tomar todas las decisiones. Esto genera una sobrecarga en el nivel institucional debido al proceso de toma de decisiones.

Sistema de comunicación: Se distingue por su notable deficiencia. Las comunicaciones se limitan exclusivamente a la verticalidad, circulando en dirección descendente y restringiéndose a la transmisión de órdenes, con pocas orientaciones adicionales. La comunicación horizontal es prácticamente inexistente, y las personas rara vez son consultadas para proporcionar información. Esto resulta en que las decisiones tomadas en la cima de la organización se basen en datos limitados y, en general, poco fiables o incompletos.

Relaciones interpersonales: Se consideran como obstáculos para el adecuado progreso laboral. La cúpula directiva muestra una notable desconfianza hacia las interacciones no oficiales entre los trabajadores y busca minimizarlas en la medida de lo posible. La organización informal se prohíbe activamente, y para prevenirla, los roles y responsabilidades se diseñan de manera que limitan y aíslan a las personas, impidiendo que establezcan relaciones entre sí.

En cuanto al sistema de incentivos y penalizaciones, se hace hincapié en las sanciones y acciones disciplinarias, lo que genera un ambiente marcado por el miedo y la desconfianza. Se anticipa que los individuos acaten rigurosamente las normativas internas y realicen sus labores conforme a los métodos y protocolos establecidos. Cuando las personas cumplen con sus responsabilidades, se considera que están simplemente cumpliendo con su deber, lo que explica por qué se hace hincapié en el uso de castigos como medio para garantizar el cumplimiento de estas obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se otorgan, suelen ser principalmente de naturaleza material y orientadas hacia logros específicos.

b) Sistema II: Autoritarismo Benevolente o Paternalista.

Este sistema de gestión representa una variante más suave del sistema I, manteniendo un enfoque autoritario. En su esencia, se asemeja al sistema I, pero con un matiz de condescendencia y una menor rigidez. En este contexto, la gerencia deposita una confianza condescendiente en sus empleados, similar a

cómo un amo confía en su sirviente. Aunque la mayoría de las decisiones se toman en la cúpula de la organización, algunas se permiten en niveles jerárquicos más bajos. Para motivar a los trabajadores, se recurre principalmente a recompensas, a veces con la inclusión de castigos.

Lo característico de este sistema es la existencia de confianza entre la dirección y sus subordinados, donde las recompensas y, en ocasiones, los castigos, se emplean como mecanismos motivadores. Los supervisores implementan sistemas de control. Aunque manipula las necesidades sociales de los empleados, este sistema genera la percepción de trabajar en un ambiente estable y bien organizado.

En resumen, este sistema organizacional se destaca por la confianza condescendiente que existe entre la dirección y sus subordinados, así como por el uso de recompensas y castigos para motivar a los trabajadores. La toma de decisiones sigue siendo predominantemente centralizada en los niveles superiores de la empresa, aunque se permite una mayor delegación en comparación con el sistema I. El clima que lo define se basa en relaciones que van desde la confianza condescendiente, similar a la de "maestro y siervo", en los niveles superiores, hasta relaciones de dependencia en sentido inverso.

Sistema II:

- Se caracteriza por un enfoque de autoritarismo benevolente.
- Logra la conformidad a través de incentivos.
- Los empleados muestran actitudes de sumisión hacia sus superiores.
- La comunicación generalmente se dirige de arriba hacia abajo y raramente fluye en sentido contrario, limitándose a lo que el jefe quiere escuchar.
- Las decisiones cruciales y políticas se toman en la cima de la empresa, pero se limita formalmente lo que puede ser decidido.

Las características principales de este sistema son las siguientes:

Proceso de toma de decisiones: Aunque predomina una orientación centralizada hacia la alta dirección, se permite una delegación mínima de decisiones menos significativas, las cuales son de naturaleza habitual y monótona, y se basan en programaciones y directrices sujetos a aprobación posterior.

Sistema de comunicación: Se caracteriza por ser relativamente deficiente, con un predominio de las comunicaciones verticales y descendentes. La alta dirección también muestra interés en recibir comunicaciones ascendentes que provienen de niveles más bajos, a modo de retroalimentación sobre sus decisiones.

Relaciones interpersonales: En la organización, se fomenta que las personas interactúen en un entorno de tolerancia relativa. No obstante, la interacción entre individuos sigue siendo restringida y se considera que la estructura informal de la organización aún representa una amenaza para los objetivos y los intereses empresariales.

Sistema de incentivos y penalizaciones: Aunque se continúa enfatizando en las sanciones y medidas disciplinarias, el sistema es menos injusto y brinda algunas recompensas, principalmente en forma de beneficios materiales y salariales. No obstante, las recompensas simbólicas o sociales son limitadas en comparación.

c) Sistema III: Consultivo.

Este sistema se inclina hacia un enfoque más participativo en comparación con los dos sistemas anteriores, que son predominantemente autocráticos y autoritarios. En este sistema, la arbitrariedad dentro de la empresa se reduce progresivamente. La dirección, que trabaja en un entorno participativo, deposita su confianza en los empleados. Aunque las políticas y decisiones se definen principalmente en los niveles más altos de la estructura organizativa, se delega a los subordinados la autoridad para tomar decisiones más detalladas en los niveles inferiores.

En este sistema, la comunicación sigue siendo mayormente unidireccional, de arriba hacia abajo. Las recompensas, los castigos ocasionales y las consecuencias se emplean como incentivos para los empleados, buscando cumplir sus necesidades de reconocimiento y valoración. Este ambiente promueve una dinámica intensa en la que la administración se fundamenta en establecer metas a lograr.

Sistema III:

- Opera bajo un enfoque consultivo.
- Logra la adhesión mediante incentivos, ocasionalmente aplicando ciertas penalizaciones, y busca algún grado de implicación.
- La comunicación comienza a ser bidireccional, tanto ascendente como descendente. La transmisión ascendente de información que no concuerda con los deseos del líder se realiza con precaución y en cantidades limitadas.
- Las decisiones cruciales y políticas se realizan en la cima de la organización, y los subordinados pueden influir en cierta medida en lo que sucede dentro de sus unidades.
- Los subordinados pueden tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su labor.

Las características predominantes de este sistema son las siguientes:

- **Proceso decisorio:** Este sistema se caracteriza por ser participativo y consultivo. La participación implica otorgar la responsabilidad de tomar decisiones específicas a diferentes niveles de la jerarquía, siempre dentro de los límites establecidos por las políticas y directrices institucionales que orientan todas las acciones y decisiones en otros niveles. La práctica de solicitar opinión implica tomar en cuenta las perspectivas y puntos de vista de los niveles inferiores al establecer políticas y directrices que los conciernen. Sin embargo, todas las decisiones deben ser validadas posteriormente por la alta gerencia.
- **Sistema de comunicación:** En este sistema, predominan las comunicaciones verticales, incluyendo tanto las descendentes (aunque más enfocadas en orientación que en dar órdenes específicas) como las ascendentes, así como las comunicaciones horizontales entre colegas. La empresa establece sistemas internos de comunicación para facilitar el intercambio de información.
- **Relaciones interpersonales:** En contraste con los sistemas previos, el miedo y la posibilidad de sanciones disciplinarias no son los principales motores que alimentan la existencia de una organización informal oculta. Por el contrario, en este sistema, se confía más en las personas, aunque esta confianza aún no sea absoluta ni definitiva. La empresa crea un entorno

propicio para promover el desarrollo de una cultura informal que sea beneficiosa y constructiva para la organización.

- El énfasis recae en las gratificaciones tangibles, como los aumentos salariales, las promociones y las posibilidades de progreso laboral, además de las gratificaciones simbólicas, como el reconocimiento y el estatus. Aunque en algunas ocasiones se recurre a medidas punitivas, estas no son el centro de atención principal de este sistema.

d) Sistema IV: Participativo

Este sistema de gestión se distingue por su enfoque democrático, siendo el más abierto entre todas las propuestas de Likert. En este sistema, la alta dirección demuestra una confianza total en sus trabajadores, y los procesos de toma de decisiones se descentralizan en toda la organización, estando estrechamente vinculados en cada nivel. La comunicación abarca no solo la dirección de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba, sino también interacciones entre compañeros. Los empleados se sienten motivados al participar activamente, involucrarse en la toma de decisiones, establecer metas de rendimiento, mejorar los métodos de trabajo y ser evaluados en función de los objetivos establecidos.

En este sistema, se fomenta una conexión de amistad y confianza entre los líderes y sus colaboradores. En síntesis, tanto el personal directivo como los empleados trabajan en conjunto como un equipo para lograr los objetivos y metas de la organización, los cuales se establecen a través de la planificación estratégica.

Este método se distingue por la fe que los líderes depositan en sus equipos, otorgando a los trabajadores la autonomía para tomar decisiones concretas. El objetivo es cubrir las necesidades de reconocimiento, promoviendo una colaboración activa entre ambas partes y conllevando una delegación importante de responsabilidades. A pesar de que se observa una descentralización considerable y una delegación de responsabilidades, los líderes aún mantienen cierto grado de desconfianza hacia sus subordinados. Por lo general, las decisiones

se concentran en los niveles jerárquicos más altos, aunque se concede cierto margen para que los empleados de niveles intermedios y bajos participen en la toma de decisiones más concretas. En este sistema, el ambiente se define por la confianza mutua, y la comunicación fluye en ambas direcciones, buscando satisfacer las necesidades de reconocimiento y valoración.

Sistema IV:

- Funciona bajo un sistema de gestión colaborativa.
- Se recompensa a los empleados con incentivos económicos.
- Se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones.
- Se estimula la participación del personal en el establecimiento de objetivos ambiciosos de rendimiento.
- Se promueve la innovación y el desarrollo de nuevos enfoques y procesos laborales.
- La comunicación fluye en todas las direcciones y se basa en información verificada.
- Existe una estrecha relación psicológica entre superiores y subordinados.
- La toma de decisiones se realiza mediante procesos grupales dentro de la organización.

El sistema IV se basa en tres elementos fundamentales:

- i) La implementación de métodos y estrategias de motivación en vez de basarse en el enfoque convencional de utilizar incentivos y penalizaciones.
- ii) La creación de equipos de trabajo altamente motivados, cohesionados y comprometidos a dar lo mejor de sí para lograr los objetivos organizacionales. Aunque la competencia técnica sigue siendo crucial, la coordinación intermedia desempeña un papel vital en este contexto.
- iii) La implementación de principios de relaciones colaborativas implica que la dirección establece metas ambiciosas tanto para ella misma como para todos los empleados, y facilita los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Mejorar la eficacia y la producción puede lograrse mediante un sistema administrativo que también tenga en cuenta el bienestar y las necesidades de los empleados.

Las características principales son:

En términos de toma de decisiones, esta se encuentra altamente descentralizada en todos los niveles de la organización. Aunque el nivel institucional establece políticas y directrices, se limita a supervisar los resultados, delegando la toma de decisiones en las diferentes jerarquías. Solamente en situaciones de emergencia, la dirección asume el papel de decisión, pero estas decisiones están sujetas a la aprobación explícita de los grupos involucrados.

En lo que respecta al sistema de comunicación, se destaca por un intercambio de información en ambas direcciones, y la compañía dedica recursos a sistemas de información, los cuales son fundamentales para su adaptabilidad y rendimiento óptimo.

En cuanto a las relaciones entre individuos, gran parte de las tareas se realizan en equipos. La creación de grupos de manera natural es esencial para promover una comunicación eficaz entre los individuos. Las relaciones entre personas se basan principalmente en la confianza recíproca en lugar de depender de estructuras formales, como descripciones de trabajo o relaciones establecidas en el organigrama. El sistema fomenta una participación activa y una colaboración sólida en equipo en todos los niveles de la organización, lo que lleva a que los individuos se sientan responsables de las decisiones y actividades en las que participan.

En lo referente al sistema de incentivos y sanciones, se destaca una marcada preferencia por las recompensas, especialmente aquellas de naturaleza simbólica y social, aunque las retribuciones materiales y salariales no se descartan por completo. Las sanciones son muy poco comunes y, cuando surgen, su determinación y aplicación recaen casi siempre en los grupos implicados.

Likert notó que a medida que una organización adopta más el estilo de gestión del sistema IV, aumentan las probabilidades de lograr altos niveles de productividad, relaciones laborales positivas y rentabilidad. Por otro lado, a medida que una organización se aleja del sistema IV y se acerca al sistema I, aumenta la probabilidad de ser ineficiente, experimentar conflictos laborales y enfrentar problemas financieros. Sin embargo, cambiar rápidamente el estilo de gestión hacia el sistema IV generalmente no resulta en mejoras significativas en la productividad

o las relaciones laborales. Lo esencial es que este sistema evoluciona progresivamente, estableciendo una base firme de camaradería que es tanto flexible como responsable, y que actúa como un marco adaptable para el comportamiento de los empleados y sus interacciones laborales.

El sistema IV utiliza un modelo de organización en grupos superpuestos, donde cada equipo de trabajo está interconectado con el resto de la organización mediante individuos que participan en múltiples equipos simultáneamente. Estos individuos, que actúan como enlaces en varios equipos de trabajo, son denominados "enlaces de superposición". Son auténticos conectores entre distintos equipos de trabajo, y la estructura organizativa facilita la interconexión de equipos superpuestos.

Tabla 1 *CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN*

Variable liderazgo	Sistema explotador I	Sistema autócrata II
Confiar en los empleados.	El líder carece de confianza en sus empleados.	El líder confía en sus empleados.
Fomentar un ambiente de libertad para los empleados.	No se sienten libres para abordar con el jefe temas laborales.	No tienen plena libertad para hablar abiertamente con el jefe sobre asuntos laborales.
Buscar la participación activa de los empleados por parte de los superiores.	El líder pocas veces solicita la opinión o sugerencias de los subordinados para abordar problemas laborales.	Ocasionalmente, el líder busca la opinión y las ideas de los subordinados para resolver cuestiones laborales.

Fuente: R. Lickert; El clima y el comportamiento organizacional; (citado por Brunet, 1987)

Tabla 2 *CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN*

Variable liderazgo	Sistema participativo III	Sistema democrático IV
Confiar en los empleados.	El líder muestra fe en sus empleados, pero no está dispuesto a transferir totalmente el control en las decisiones.	El líder deposita total confianza en ellos.

Sensación de libertad por parte de los empleados.	Experimentan cierto grado de libertad para discutir con el jefe temas laborales.	Se sienten completamente libres para discutir con el jefe temas laborales.
El superior busca la participación activa de los subordinados.	El líder solicita con frecuencia opiniones e ideas de los subordinados para abordar problemas laborales.	El líder constantemente busca las perspectivas y sugerencias de los subordinados para abordar los desafíos laborales, y las emplea de manera positiva.

Fuente: R. Lickert; El clima y el comportamiento organizacional; (citado por Brunet, 1987)

Sistema 4 T (Modelo de Organización Total:MOT).

El sistema 4T (MOT) surge debido a la necesidad simultánea de las organizaciones de aumentar su diferenciación y su integración. En este sistema, las organizaciones deben manejar estas fuerzas opuestas, además de lidiar con el desafío adicional de que varios miembros del personal comienzan a reportar a dos personas al mismo tiempo, lo que desafía la estructura jerárquica tradicional.

Es de suma importancia comprender que una organización se configura a partir de la colaboración entre grupos de individuos que necesitan interactuar de manera coordinada, estableciendo "relaciones de apoyo" entre ellos. Los líderes tienen que respaldar a sus subordinados, mientras que estos últimos deben aprender a solicitar ayuda de sus superiores, especialmente en situaciones nuevas o desconocidas.

La colaboración en equipo se vuelve de gran importancia, ya que desempeña un papel crucial en la mitigación de conflictos personales. El sistema de interacción-influencia permite la detección temprana de problemas antes de que los errores se traduzcan en consecuencias negativas, gracias al alto compromiso de todos los miembros de la organización y a una comunicación eficiente que mantiene a la vista indicadores de rendimiento accesibles para todos.

De acuerdo con Likert (1980), el Sistema 4T incluye algunas características adicionales que se suman a las del sistema 4, entre las que se destacan:

"Características del "Sistema 4 T"

I.- Los subordinados se comprometen con objetivos de rendimiento que el líder establece como "altos" y que son comunicados y aceptados por ellos.

II.- El dicho "El que sabe, sabe... y el que no sabe es jefe" ya no es relevante. Todos los superiores deben destacarse tanto en conocimientos técnicos como en habilidades de gestión y finanzas, así como en la capacidad de identificar y resolver problemas.

III. El líder debe demostrar habilidades y competencias que trasciendan su rol formal. Debe respaldar a sus subordinados en diversas áreas, como planificación, gestión de recursos, evaluación de inversiones, formación y desarrollo, y fomentar iniciativas para mejorar continuamente su equipo.

El liderazgo transformacional de Burns y Bass.

James Mac Gregor Burns (1978) acuñó dos términos, "liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional". Según Burns, el liderazgo transformacional involucra la creación de cambios significativos en la vida de individuos y organizaciones, lo que incluye la reconfiguración de sus percepciones y valores, así como alteraciones en las expectativas y metas de los trabajadores. A diferencia del liderazgo transaccional, este enfoque no se basa en un intercambio, sino en las cualidades personales del líder, su carácter individual y su habilidad para inspirar cambios a través de una visión y metas definidas con claridad. La evaluación de un individuo como líder transformacional se basa principalmente en su impacto en los seguidores. Los seguidores de un líder transformacional sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia él, y están dispuestos a superar lo que inicialmente se esperaba de ellos. Este tipo de líder inspira y motiva a los seguidores mediante su carisma, fomenta el pensamiento crítico y demuestra consideración individual. Además, busca nuevas formas de trabajo, identifica oportunidades en lugar de amenazas y se esfuerza por alejarse de la situación actual y cambiar el entorno.



Tomado de: <http://www.encyclopediainanciera.com/habilidades-directivas/liderazgo-transformacional.htm>

Bernard Bass (1985) define el concepto de líder transformador como aquel que:

- a.- Un líder transformador eleva el nivel de conciencia de sus seguidores acerca de la importancia y el significado de objetivos ideales.
- b.- Ayuda a los integrantes de su equipo a ir más allá de sus intereses individuales, dirigiéndolos hacia la adopción de una causa noble, como el bien del grupo o la empresa.
- c.- Fomenta la agudeza mental, estimulando la creatividad entre sus empleados y alentando la ruptura de patrones establecidos.
- d.- Motiva, lo cual implica la destreza del líder para comunicar visiones profundas que comprometan a los demás.
- e.- Muestra interés genuino por las personas, demostrando un compromiso en motivarlas y apoyar su crecimiento y desarrollo.

Siguiendo la perspectiva de Bass (1985) sobre el liderazgo transformador, este guía demuestra un compromiso genuino con el desarrollo de sus subordinados. Para alcanzar este objetivo, proporciona una amplia gama de oportunidades de formación, los impulsa a esforzarse al máximo, implementa sistemas de reconocimiento, les delega responsabilidades y autoridad, mantiene una comunicación constante con ellos y los anima continuamente a explorar enfoques creativos para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad.

Componentes del concepto

El liderazgo transformacional comprende cuatro aspectos esenciales de un líder:

1.- Atención personalizada: Se relaciona con el nivel de interés que el líder muestra hacia las necesidades específicas de cada seguidor, actuando como mentor o guía, escuchando sus preocupaciones y requisitos. El líder muestra comprensión y ofrece respaldo, mantiene vías de comunicación abiertas y presenta desafíos a los seguidores. Se trata de reconocer y resaltar la aportación única que cada seguidor puede ofrecer al equipo. Los seguidores muestran una inclinación y deseo de desarrollo personal, así como una motivación interna hacia sus responsabilidades.

2.- Estimulación intelectual: Hace referencia al grado en el que un líder se enfrenta a desafíos, asume riesgos y busca la colaboración de sus incondicionales en la generación de ideas. Los líderes que exhiben esta característica avivan y nutren la creatividad entre sus incondicionales, promoviendo el desarrollo de individuos con pensamiento independiente. Para un líder de esta naturaleza, el aprendizaje ocupa una posición de importancia esencial, y las circunstancias inesperadas se consideran como ocasiones para adquirir sabiduría. Los seguidores se sienten motivados a cuestionar, reflexionar profundamente sobre los temas y encontrar formas más efectivas de desempeñar sus responsabilidades.

3.- Motivación inspiradora: Se refiere al nivel en el que el dirigente expone una mirada atrayente y apremiante para sus discípulos. Los dirigentes inspiradores desafían a sus seguidores, aumentando su motivación, transmiten un optimismo con relación a los objetivos futuros y aportan claridad sobre el propósito de la tarea en cuestión. Los seguidores requieren un buen sentido de propósito para encontrar motivación en sus acciones, ya que este propósito y significado representan la fuerza motriz que impulsa al conjunto hacia el progreso. La eficacia de un liderazgo visionario se refleja en la capacidad de comunicación precisa y persuasiva del líder. Los seguidores muestran una mayor disposición para aumentar su rendimiento en el trabajo cuando son alentados de forma optimista acerca del futuro y se les brinda confianza en sus aptitudes.

4.- Papel y modelo de identificación: Este nivel representa la cima del liderazgo transformacional. Aquí, el líder establece una visión compartida y promueve valores y normas que otorgan un sentido a la labor. Además, el líder fomenta el orgullo y un compromiso hacia la misión en las partes involucradas,

mejora sus capacidades de desempeño y sirve como un ejemplo personal. Los seguidores depositan su confianza en este líder, lo ven como un modelo a seguir y se identifican con los objetivos establecidos. Adoptan las actitudes y metas de manera personal, actuando en concordancia con este "espíritu" incluso en ausencia del líder.

Características del liderazgo transformacional

- a) Se trata al empleado como un individuo, reconociendo su humanidad antes que considerarlo simplemente un medio para obtener ganancias.
- b) Se fomenta la participación intelectual del empleado, alentándolo a aportar sus ideas y mejoras en los procesos según considere adecuado.
- c) Se brinda motivación e inspiración al empleado en sus responsabilidades dentro de la sociedad.
- d) Se involucra al empleado en el éxito de la empresa, haciéndolo partícipe de los logros.
- e) Se deposita confianza en los trabajadores y en la colaboración en conjunto.
- f) Se enfoca en el desarrollo a largo plazo en lugar de priorizar los resultados a corto plazo.
- g) Se muestra disposición para asumir riesgos.

Por otro lado, de acuerdo con Inmanuel Chiavenato (2002), El liderazgo transformacional implica influir en las personas con el objetivo de dirigir sus acciones hacia el logro de objetivos específicos. Los directivos pueden abordar esta responsabilidad de múltiples maneras, las cuales dependerán tanto de su estilo personal como de las necesidades presentes en la situación. Según Chiavenato, no hay un modelo ideal de un gerente exitoso, pero se han observado ciertos rasgos comunes en personas destacadas que definen un conjunto de características. Por lo tanto, los administradores manejan de manera lógica las operaciones de la organización.

Este enfoque implica, como lo subraya Gómez-Rada (2002:62), la gestión de la planificación, organización, dirección y supervisión de todas las actividades, funciones o tareas. Sin una ejecución adecuada de los planes de acción, las organizaciones carecerían de los cimientos esenciales para su supervivencia y

desarrollo. La función de los directivos es crucial, ya que son responsables de asegurar que las cosas sucedan, ya sea de manera positiva o negativa. Su responsabilidad es alcanzar las metas y objetivos establecidos, además de garantizar la rentabilidad y la competitividad del negocio. En consonancia con esta perspectiva, Gómez-Rada (2002:68-69) señala seis atributos esenciales de los directivos cuando asumen un rol de liderazgo en la gestión: competencia intelectual, nivel de madurez emocional, capacidad para la resolución de problemas, empatía y capacidad de representación.

La destreza mental: Se relaciona con la necesidad de que el líder tenga un nivel de inteligencia superior al resto de la organización. Se sugiere que es aconsejable exhibir una destreza intelectual superior a la de los demás miembros de la organización, pero también es esencial saber comunicar eficazmente lo que se desea lograr.

La madurez emocional: Se refiere a la autoconfianza que caracteriza a los directivos eficaces, quienes tienen una profunda fe en sus propias capacidades y en sus acciones. Estos líderes tienen una clara comprensión de las expectativas que tienen para los otros miembros de la organización y poseen la madurez suficiente para abordar las deficiencias de manera justa. Su motivación interna para alcanzar sus metas se destaca a través de su innata necesidad de logro. Se inclinan por establecer metas desafiantes pero alcanzables y se esfuerzan por lograrlas.

La destreza en la resolución de problemas: se manifiesta cuando los líderes competentes son capaces de discernir entre la causa y el efecto de los mismos, enfocando sus esfuerzos en abordar la raíz de la cuestión. Adicionalmente, han desarrollado la habilidad de dirigir los recursos disponibles hacia la solución de estos problemas.

La empatía; guarda relación con la capacidad que poseen los líderes efectivos para identificarse emocionalmente con los demás y comprender las perspectivas de los trabajadores, incluso si no están necesariamente de acuerdo con ellos. La capacidad de ponerse en el lugar de otras personas les proporciona una posición privilegiada desde la cual ejercer liderazgo.

La representatividad implica que el líder funja como el portavoz de su equipo ante otras organizaciones y superiores de rango más elevado. Considerando la naturaleza de estas habilidades, un líder educativo debe integrarlas de manera

integral para fortalecer su liderazgo al dirigir eficientemente a todos los miembros de la institución y lograr la inserción de la escuela en su entorno sociocultural local.

Teoría de Liderazgo de la Senda-Objetivo de Robert House



Fuente: <http://www.encyclopediainanciera.com/habilidades-directivas/liderazgo-transformacional.htm>

Robert House (1977) propone, a través de su teoría de liderazgo de la senda-meta, que el líder puede incentivar y estimular a los subordinados:

- a) Definiendo de manera precisa los logros que los subordinados buscan alcanzar en sus labores.
- b) Premiando su excelente rendimiento y la consecución de objetivos con las recompensas que ellos desean.
- c) Clarificando los caminos para lograr los objetivos, eliminando los obstáculos que dificultan un rendimiento óptimo y demostrando confianza en su capacidad.

Conforme a la teoría del liderazgo de la senda-objetivo de Robert House (1977), la eficacia del líder radica en cómo los subordinados interpretan su conducta: si la ven como algo que les genera satisfacción en el momento o como un medio para alcanzar la satisfacción a largo plazo.

Además, las actuaciones del líder impulsan la motivación en tanto:

La teoría del liderazgo del camino-meta de Robert House (1977) propone que para motivar a los empleados, los líderes deben realizar cuatro acciones:

1. Reducir los obstáculos que dificultan el logro de metas.
2. Brindar orientación y apoyo que los empleados necesitan.
3. Asociar recompensas significativas al cumplimiento de objetivos.
4. Fomentar un ambiente de trabajo que promueva la satisfacción y el rendimiento.

a) Comportamientos directivos: se asemejan a la estructura inicial e implican establecer metas, realizar tareas y definir los pasos necesarios para llevarlas a cabo.

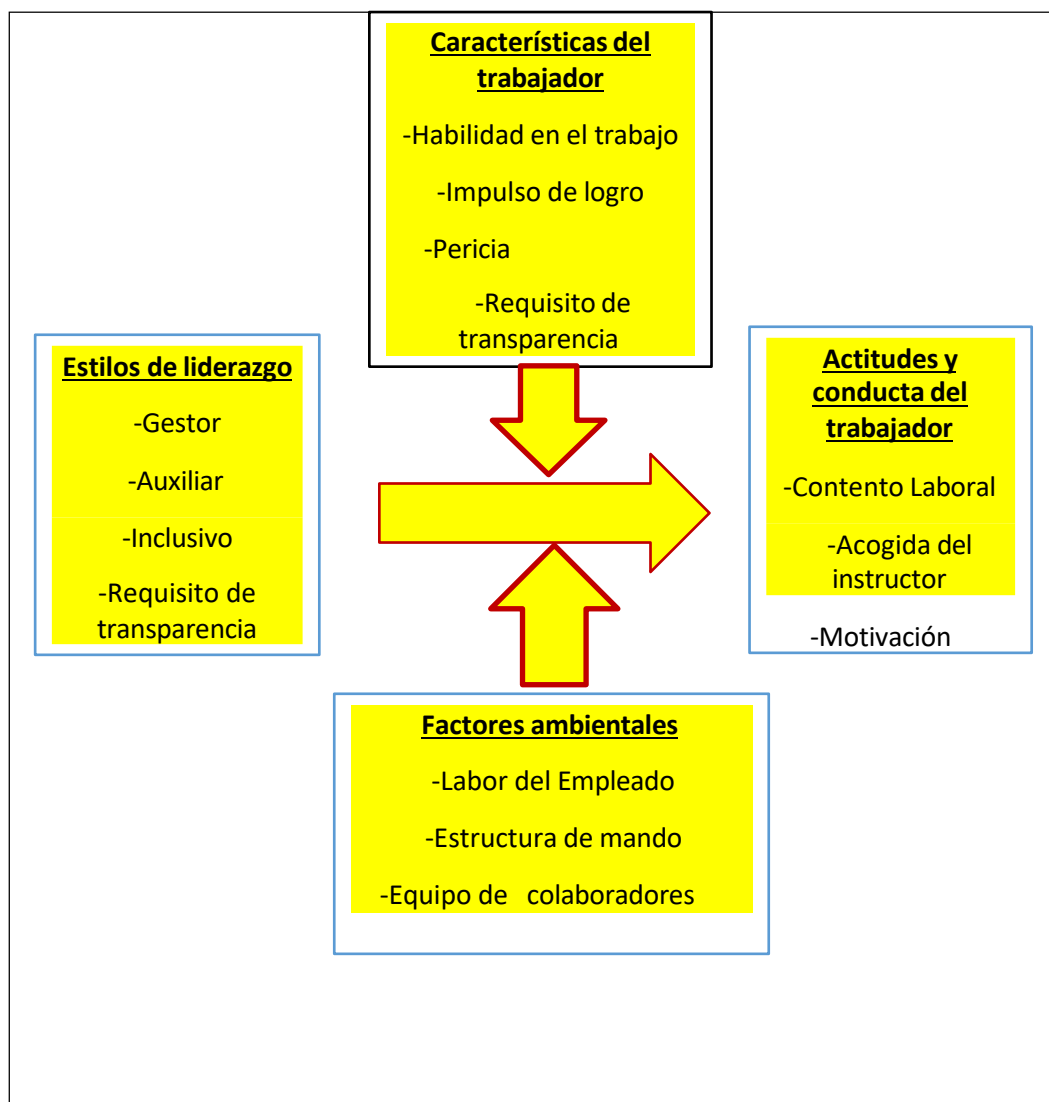
b) Actitudes de apoyo: guardan semejanza con la consideración e involucran mostrar interés por los subordinados y tener en cuenta sus preocupaciones.

c) Acciones participativas: implican permitir que los subordinados expresen sus puntos de vista y participen en la toma de decisiones.

d) Comportamientos orientados al rendimiento: motivan a los subordinados para que den lo mejor de sí mismos.

Dado que este modelo se relaciona con los caminos hacia los objetivos y las recompensas, se conoce como la teoría del liderazgo del camino-objetivo.

R. House (1977) afirma que la función primordial del líder es guiar a los empleados hacia metas desafiantes y recompensas significativas.



El liderazgo pedagógico en la gestión educativa democrática-participativa de Kenneth Leithwood

El liderazgo educativo en los centros de enseñanza emerge como un factor fundamental en el progreso de la educación y se erige como una de las principales prioridades en las estrategias de las políticas educativas según lo indicado por Bolívar (1997) La dirección concebida como liderazgo se percibe como una tarea compartida, más democrática y presente en todos los niveles de la organización, en lugar de ser una característica exclusiva de los directivos o líderes formales. Esto implica alejarse del modelo burocrático que se busca superar.

En el libro "Octaedro" de Murillo, F. J. (2006) se plantea que el liderazgo educativo se manifiesta cuando, a partir de la cultura existente, se fomenta un

cambio significativo. Los directores educativos que han logrado convertir sus escuelas en instituciones altamente eficientes emplean enfoques de desarrollo sistémico para reestructurar y transformar sus centros con el propósito compartido de mejorar los logros y el rendimiento académico. Según estos directores, la reorganización de la escuela implica que el líder establezca y promueva un ambiente propicio para impulsar los esfuerzos de mejora, al mismo tiempo que introduce nuevos bienes, creencias, formas de pensamiento y prácticas en la cultura escolar.

Siguiendo la definición ofrecida por Kenneth Leithwood (2009), el liderazgo pedagógico implica la habilidad de una institución educativa para garantizar el aprendizaje de todos sus estudiantes, sin dejar a ninguno atrás. De esta explicación, se infiere que el liderazgo puede ser una característica propia de quien lo ejerce, pero también puede ser concebido como una cualidad de la gestión institucional, en la cual personas con habilidades de liderazgo, ya sea en roles designados o en roles no oficiales, participan en un proceso coordinado por el director de la organización. En este proceso, colaboran coordinando sus esfuerzos y contribuyendo al logro de los resultados y objetivos del establecimiento.

Según Murillo (2006), El liderazgo pedagógico implica una tarea transformadora, ya que no se limita a operar dentro de las condiciones y metas previamente establecidas, sino que modifica el entorno de la institución educativa y del aula para elevar la calidad de la enseñanza brindada y renovar las prácticas docentes empleadas en el salón de clases. En concordancia, Murillo (2006) define el liderazgo pedagógico como Se refiere a la aptitud de las personas dentro de una institución, guiadas por líderes y diferentes partes interesadas, para avanzar hacia la identificación y consecución de los fines y el enfoque de la entidad educativa.

Según Antonio Bolívar-Botía (2010: 81), la capacidad de mejora de una institución escolar está estrechamente relacionada con la presencia de equipos directivos con habilidades de liderazgo que desempeñen un papel activo en estimular, respaldar y promover el desarrollo de la institución, permitiéndole fortalecer su capacidad interna de mejora. Además, Bolívar-Botía (2010: 81) señala que las condiciones de la gestión escolar están experimentando cambios significativos a nivel internacional. Se está pasando de un enfoque burocrático centrado en la administración hacia un enfoque pedagógico orientado a mejorar el aprendizaje y los resultados de la escuela. El liderazgo en la esfera educativa o la

dirección pedagógica está emergiendo como un componente fundamental para la mejora de la educación, y está adquiriendo una importancia creciente en las políticas educativas a nivel mundial. De acuerdo con Bolívar (2010), el impacto del liderazgo pedagógico en el fomento del aprendizaje estudiantil estará determinado por las estrategias de liderazgo empleadas y la implementación de un enfoque de liderazgo distribuido que involucre a todos los integrantes de la organización y que tenga una comprensión clara de qué áreas de la institución necesitan dedicación y atención.

Por otro lado, Pozner (1995) afirma que "Toda institución educativa requiere un liderazgo directivo, personas que asuman el liderazgo de la organización en función de sus metas y objetivos. Para lograrlo, es necesario definir este papel desde una perspectiva de liderazgo pedagógico". Indica que un líder con la habilidad de influir, motivar y dirigir las acciones de la comunidad educativa hacia metas pedagógicas es una necesidad fundamental para realizar la visión de la institución educativa que queremos construir y liderar en favor del aprendizaje. Es esencial establecer una conexión entre las labores de los maestros, un entorno escolar acogedor y la participación de la comunidad para alcanzar este objetivo.

En las últimas décadas, se han sugerido diversos enfoques de liderazgo, cada uno con distintas clases, tales como liderazgo carismático, visionario, contingente, ético, democrático, educativo, transaccional y transformacional, entre otros. Sin embargo, el enfoque teórico y práctico más destacado ha sido el liderazgo educativo o pedagógico. Este modelo de liderazgo se enfoca en la actuación del líder en entornos organizativos y profesionales con el objetivo de mejorar las prácticas de enseñanza del cuerpo docente y, en consecuencia, mejorar el rendimiento académico de los estudiantes (Antonio Bolívar-Botía, 2010: 82).

El liderazgo pedagógico implica intervenciones que afectan los procesos de enseñanza y aprendizaje, como la supervisión, y va más allá de simplemente gestionar las circunstancias actuales, buscando redefinirlas con el fin de mejorar tanto la calidad de la educación ofrecida como las metodologías docentes utilizadas en el aula (Murillo, 2006: 105).

De acuerdo con el estudio realizado por Octaedro, Murillo, F. J. (2006), se sugiere que los líderes en educación tienen la capacidad de influir en varios niveles, y que el potencial de la escuela es el factor determinante que influye en los procesos de enseñanza-aprendizaje y, por ende, en el progreso académico de los alumnos.

Los componentes transformacionales del liderazgo, que implican la reestructuración de la organización escolar, combinados con el liderazgo instructivo o pedagógico, orientado hacia la calidad de la educación ofrecida, han convergido en un enfoque de liderazgo enfocado en el aprendizaje. Este enfoque abarca el aprendizaje de los estudiantes, el desarrollo profesional de los docentes y la mejora de la escuela como institución.

Según Kenneth Leithwood y David Hopkins (2006), se pueden distinguir cuatro categorías de prácticas de liderazgo que ejercen influencia en el aprendizaje de los estudiantes: a) Establecer una dirección clara que englobe una visión, expectativas y metas para el grupo; b) Promover el desarrollo del personal; c) Reconfigurar la estructura organizativa; y d) Supervisar la gestión de programas de enseñanza y aprendizaje. Si se pone un énfasis principal en el aprendizaje de los estudiantes, se necesitará una reestructuración de las estructuras que fomenten la mejora en el aula y respalden el trabajo del personal docente en el proceso de enseñanza. En consecuencia, los equipos de liderazgo deben crear un entorno propicio para apoyar la enseñanza efectiva, lo que implica cambios en los entornos laborales y en las relaciones profesionales. De esta manera, se espera que desempeñen el papel de líderes pedagógicos dentro de la institución educativa.

1.3 BASES CONCEPTUALES:

Clima organizacional

El Clima Organizacional sirve como un mediador entre los componentes de una organización y las motivaciones de los empleados, lo que impacta en su comportamiento y tiene consecuencias para la organización, como la productividad, la satisfacción, el estrés y el cambio del personal. Según R. Sbragia (1983:17), El clima organizacional refleja en qué medida se están atendiendo de manera adecuada las necesidades tanto de la empresa como de los individuos que la componen.

El término "clima" tiene su origen en la palabra griega "Klima" y se relaciona con la noción de tendencia y propensión. Entender el clima organizacional proporciona una comprensión de los procesos que afectan el comportamiento en la organización, lo que permite llevar a cabo cambios planificados, tanto en el

proceder y la satisfacción de los integrantes, como en la distribución de la organización.

Kat D. y Katn R. (1995) ofrecen una definición del clima institucional como la cercana vinculación entre la organización y su contexto, englobando tanto las interacciones con el entorno externo como las relaciones internas de interdependencia. Por su parte, Paulina Bustos, Mauricio Miranda y Rodrigo Peralta (2007) describen el clima institucional como las particularidades del ambiente en el cual los miembros de la organización llevan a cabo sus labores, que pueden provenir tanto del entorno externo como interno. Estas particularidades son percibidas de manera directa o indirecta por los miembros que operan en dicho entorno, y estas percepciones individuales contribuyen a formar el clima organizacional, dado que cada miembro tiene su propia percepción de su entorno de trabajo. El Clima Organizacional, en conjunto con las estructuras y atributos organizacionales y las personas que integran la organización, constituyen un sistema altamente dinámico e interdependiente.

Por el contrario, Goncalves (1992:42) argumenta que el clima organizacional funciona como un filtro o intermediario que sirve de puente entre los diferentes componentes del sistema organizacional, como la estructura, el liderazgo y la toma de decisiones, y las tendencias motivacionales que afectan los comportamientos con consecuencias en la organización, como la productividad, la satisfacción laboral, la rotación de personal y el ausentismo. Por lo tanto, la evaluación del clima organizacional se centra en determinar cómo los empleados perciben la organización.

Basándonos en estas y otras definiciones, podemos concluir que el concepto de percepción juega un papel crucial, ya que el clima organizacional se estructura a partir de las percepciones que los empleados tienen sobre las diversas características de la organización. En síntesis, el clima organizacional emerge de la "percepción" que los empleados y líderes tienen sobre la organización a la que pertenecen. De acuerdo con Stephen Robbins (1999:54), la percepción se define como el proceso mediante el cual las personas organizan e interpretan sus experiencias sensoriales para entender su entorno.

Dimensiones del clima institucional según Litwin y Stringer

Para analizar el ambiente laboral, se resalta el método de Litwin y Stinger, el cual implica la administración de un cuestionario a todos los integrantes de la empresa para obtener sus percepciones y opiniones. Comprender el ambiente institucional proporciona información sobre los procesos que influyen en las acciones de la organización, lo que facilita la introducción de cambios estratégicos y deliberados. Estas modificaciones pueden afectar las actitudes y comportamientos de los miembros, así como la estructura y los subsistemas que integran la organización. La importancia de estos datos radica en que el clima organizacional influye en las acciones observables de los miembros. Esto ocurre a través de percepciones arraigadas que moldean la forma en que se interpreta la realidad y afectan la motivación laboral y el desempeño profesional, entre otros aspectos.

Litwin y Stringer (1999) sugieren que hay nueve aspectos que influyen en el ambiente laboral dentro de una organización particular. Cada uno de estos elementos está vinculado con atributos particulares de la empresa, como su configuración, la delegación de autoridad a los empleados, los esquemas de incentivos, los desafíos, las interacciones sociales, la colaboración entre compañeros, los criterios de desempeño, los enfrentamientos y la identidad corporativa. Cada dimensión está asociada de manera particular con las características propias de la organización.

1.- Estructura

Esta faceta se refiere a la percepción que tienen los integrantes de la institución sobre la cantidad de reglas, protocolos, condiciones y restricciones que experimentan en el desempeño de sus labores. Esto se relaciona con la medida en que la institución da prioridad a la burocracia en comparación con la promoción de un entorno de trabajo más libre, informal y no estructurado.

2.- Responsabilidad (empowerment)

Esta dimensión se relaciona con la percepción que tienen los miembros de la institución acerca de su grado de autonomía para tomar decisiones relacionadas con sus responsabilidades laborales. Esto se relaciona con la medida en que sienten que su supervisión es más general y no demasiado restrictiva, lo que se

traduce en sentirse como sus propios jefes sin la necesidad de una supervisión constante en su trabajo.

3.- Recompensa

Se relaciona con cómo los miembros de la institución perciben si las recompensas son justas en respuesta a un trabajo bien realizado. Esta dimensión se enfoca en la medida en que la organización enfatiza más las recompensas o incentivos en lugar de las sanciones o castigos.

4.- Desafío

Esta dimensión se relaciona con la forma en que los miembros de la organización perciben los retos y desafíos inherentes a su trabajo. Se evalúa en qué medida la organización fomenta la disposición a asumir riesgos calculados en la búsqueda de sus metas.

5.- Relaciones

Este aspecto se refiere a cómo los integrantes de la institución perciben la calidad de las interacciones personales en el entorno laboral, incluyendo tanto las relaciones entre compañeros como aquellas entre superiores y subordinados.

6.- Cooperación

Esta dimensión se refiere a cómo los miembros de la institución perciben la existencia de un ambiente en el que tanto los directivos como los demás empleados brindan apoyo y ayuda mutua. Esto implica un énfasis en la colaboración y el respaldo tanto por parte de los niveles jerárquicos superiores como de los niveles inferiores.

7.- Estándares

Este aspecto se relaciona con cómo los individuos dentro de la institución perciben la importancia que la organización otorga a los estándares de desempeño.

8.- Conflictos

Se trata de la disposición de los individuos en la organización, tanto compañeros como superiores, para aceptar opiniones divergentes y afrontar los problemas sin temor tan pronto como surjan.

9.- Identidad

Consiste en el sentimiento de ser parte de la organización y se considera un componente significativo ypreciado en el entorno laboral. En líneas generales, se refiere a la sensación de armonizar los propios objetivos con los de la organización. Lo interesante de este enfoque es que, mediante la utilización de un cuestionario, es posible adquirir una comprensión rápida y bastante precisa de las percepciones y emociones relacionadas con varias estructuras y condiciones dentro de la organización.

Clima organizacional y cultura organizacional.

Según Sonia Palma Carrillo (2011) en su análisis del "Manual de Escala Clima Laboral", se destaca que desde la óptica de la antropología y la sociología, la cultura está intrínsecamente ligada a la colaboración de un colectivo humano. Esta cultura se desarrolla mediante acciones, decisiones y prácticas tanto oficiales como no oficiales que delinean y justifican una serie de comportamientos que comunican una imagen interna y externa relacionada con el éxito de la organización. Por otro lado, Kast y Rosenzweig (1993) hacen hincapié en la importancia de no confundir la cultura con el clima institucional. La cultura organizacional se presenta como un elemento persistente dentro de la organización, definiendo los valores, creencias y conocimientos compartidos por sus miembros, mientras que el clima organizacional refleja en el momento presente esa cultura y cómo la influencia de factores internos y externos afecta a la organización.

En las organizaciones, es esencial llevar a cabo un diagnóstico para comprender la cultura, su entorno y los factores que la componen. Esto es crucial, ya que estos aspectos afectarán de alguna manera la productividad de la organización. La creación de una cultura organizacional comienza con la visión con la que la empresa se funda, y se moldea a lo largo del tiempo mediante la experiencia y la interacción con sus integrantes y su atmosfera.

De acuerdo con E. Schein (1995), la creación de normas relacionadas con eventos cruciales y la conducta de los líderes tienen un papel esencial en la instauración de una cultura organizativa.

En el contexto actual, el clima institucional adquiere una relevancia significativa para la mayoría de las organizaciones, dado que tiene un impacto directo en la productividad, sin descuidar el aspecto humano. El clima organizacional se caracteriza por cambios temporales en las actitudes de las personas, que pueden ser provocados por distintos motivos, como el cierre anual, la reducción de personal, aumentos salariales, entre otros.

Según Méndez Álvarez (2011), la cultura configura el clima organizacional, ya que abarca valores, creencias compartidas, presupuestos básicos y artefactos culturales que forman la identidad de la organización. En contraste, el clima organizacional se refiere a las percepciones comunes que comparten los individuos acerca de la estabilidad, el desarrollo personal y las interacciones que definen el ambiente de trabajo. La cultura es la raíz de estos aspectos, y el clima es su resultado, y estos dos fenómenos se relacionan de manera complementaria.

En resumen, la relación entre la cultura y el clima organizacional es bidireccional. La cultura influye en el clima, y el clima a su vez puede influir en la cultura. Ambos son elementos esenciales en la vida de una organización, pero difieren en su estabilidad y naturaleza. La cultura es más permanente y está relacionada con valores y creencias, mientras que el clima es más cambiante y está relacionado con las percepciones y expectativas de las personas en el entorno laboral.

El comportamiento organizacional

La disciplina del comportamiento organizacional se concentra en analizar cómo las acciones de individuos, grupos y la estructura influyen en el comportamiento en el entorno organizacional, con la intención de utilizar este entendimiento para potenciar la efectividad de la organización. Durante décadas, los directivos han buscado mejorar el funcionamiento de las organizaciones, una preocupación que se remonta a la antigüedad. En tiempos anteriores, las empresas solían concebirse principalmente como medios para alcanzar competitividad y ganancias, a través de una estructura de trabajo horizontal y una autoridad vertical

en la toma de decisiones, donde aquellos en posiciones superiores dictaban las directrices, mientras que los demás seguían las órdenes sin participar activamente. Este enfoque se asociaba con la estructura de una organización lineal.

De acuerdo con Stephen Robbins (1999), el comportamiento organizacional se describe como el estudio de cómo las acciones de individuos, grupos y estructuras afectan el funcionamiento de las organizaciones, con el objetivo de utilizar este conocimiento para mejorar su efectividad. Por otro lado, K. Davis y J. Newstrom (1991) lo describen como el estudio y la aplicación de conocimientos sobre cómo las personas se comportan en las organizaciones. En esencia, es una herramienta para comprender y beneficiar a las personas en diferentes tipos de organizaciones.

En este marco, el propósito del comportamiento organizacional radica en concebir metodologías que faciliten la adaptación de las organizaciones a las particularidades individuales, reconociendo la importancia del factor humano en el alcance de los objetivos institucionales. La investigación del cambio constituye un elemento esencial en el estudio del comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional, de acuerdo con Stephen Robbins (1999), implica un examen metódico que cuestiona la noción de que el comportamiento es impredecible o al azar. Se considera que el comportamiento está motivado y dirigido hacia un propósito que el individuo percibe como beneficioso para sus intereses, ya sea de manera precisa o no. Hoy en día, el concepto de organización ha evolucionado hacia un enfoque sistémico, donde se entiende que las cosas no son entidades aisladas, sino componentes interconectados de un todo. Las organizaciones se ven como sistemas de relaciones entre individuos, bajo la guía de los gerentes, en la búsqueda de metas comunes. Estos objetivos se derivan de la capacidad de adquisición de conocimientos por parte de los empleados, entendiendo que las organizaciones obtienen ventajas al aprovechar la motivación y la aptitud para el aprendizaje de su personal.

La importancia del comportamiento organizacional radica en que se basa en el estudio del individuo como una parte vital de una estructura y cómo su comportamiento influye en la productividad de la organización. Conocer y respaldar este comportamiento a través de enfoques organizados puede ser altamente eficaz

tanto para las empresas como para la investigación académica en las universidades. En un contexto global en constante cambio, los enfoques convencionales de administración y dirección ya no resultan idóneos para gestionar la creciente complejidad. Se hace necesario evolucionar hacia organizaciones que sean eficaces, productivas, adaptables y autónomas, reconociendo que el factor más relevante son las personas que forman parte de ellas.

CAPITULO II. MÉTODOS Y MATERIALES

2.1 UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Descripción del entorno sociocultural, del clima institucional de cooperación y de cambio en la Institución Educativa

En el inicio de este primer capítulo, se plantea una exposición que abarca los antecedentes históricos, las condiciones climáticas y los aspectos socioeconómicos de la provincia de Bagua.

Para realizar esta descripción, se han consultado a diversas fuentes de información, incluyendo el portal en línea de turismo de la región amazónica y los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Asimismo, se incluye una presentación de la problemática bajo investigación. En otro apartado de este informe, se ofrece una exposición minuciosa del enfoque durante el estudio.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROVINCIA DE BAGUA



Fuente: http://www.perutoptours.com/index01ba_mapa_bagua.html

Ubicación y evolución histórica de la provincia de Bagua.

Bagua es una de las 7 provincias que son parte del Departamento de Amazonas, el cual está compuesto por un total de 83 distritos. Dentro de la Provincia de Bagua se encuentran cinco de estos distritos, que se pueden identificar en el mapa provincial: La Peca (Bagua), Aramango, Copallin, El Parco e Imaza (Chiriaco). "**Cuadro n° 01**

Tabla 3 LÍMITES DE LA PROVINCIA DE BAGUA

Orientación	Entidad
Al Norte	Con la provincia de Condorcanqui
Al Noroeste	Con Ecuador
Hacia Este y el Noreste	Con la provincia de Condorcanqui
Al Sur y Sureste	Comparte límites con la provincia de Utcubamba
Al Oeste	Con la provincia de Jaén y San Ignacio (Cajamarca)
Al Oeste	Con la provincia de Jaén y la provincia de San Ignacio (Cajamarca)
Al Oeste	Con las provincias de Jaén y la provincia de San Ignacio (Cajamarca)

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Bagua

Según registros históricos del siglo XVI, se sugiere que el término "Bagua" derivaría del nombre de una comunidad étnica que habitaba en el valle del bajo Utcubamba. Este grupo se identificaba como "Bagua". En ese período histórico, la palabra "bagua" tenía un significado importante en su cosmovisión, ya que también designaban a su río principal como "río Bagua" (que hoy conocemos como

Utcubamba), a su valle como el "valle de Bagua" (actualmente el valle del Utcubamba) y a su propio idioma lo llamaban "idioma Bagua". Antes de que se tuviera conocimiento acerca de la existencia del grupo étnico Bagua, los inmigrantes se esforzaron por proponer sus propias interpretaciones, lo que resultó en una serie de explicaciones que difirieron significativamente de los enfoques y técnicas utilizados en la toponimia científica.

Hubo un conjunto de individuos que propusieron diversas teorías sobre el origen del nombre "Bagua". Algunos especulaban que Bagua había adquirido su nombre debido a la presencia de plantas de guaba en la región, mientras que otros argumentaban que derivaba del término "bagual". También se planteaba la posibilidad de que el nombre Bagua tuviera un origen español, relacionándolo con la frase "valle rodeado de agua", aunque otros afirmaban que sus raíces provenían del idioma aguaruna, específicamente de la palabra "wawa". En algún punto, se propuso en una publicación local que Bagua podría tener una posible ascendencia china, mientras que en registros del Instituto Nacional de Cultura se mencionó que Bagua tenía un posible origen onomatopéyico, relacionado con la palabra "aua". Por último, una de las teorías más recientes planteaba que Bagua se originaba a partir del adjetivo "vago".

Las investigaciones científicas llevadas a cabo por paleontólogos y geólogos que han explorado la región de Bagua han determinado que esta zona geográfica solía ser una costa o litoral marino hace millones de años. Como resultado de esta historia geológica, en el suelo de la región se hallan actualmente fósiles de especies marinas, como almejas y otros moluscos, así como restos de especies terrestres, como dinosaurios tanto herbívoros como carnívoros.

Durante la Era Mesozoica, específicamente en la Era Secundaria, Bagua servía como hábitat para el Titanosaurio, un saurópodo herbívoro que se alimentaba de la vegetación que crecía en las zonas costeras antiguas. Los Titanosaurios eran animales ovíparos que solían desplazarse en manadas para cuidar a sus crías. Se destacaban por su largo cuello, cola delgada, limitación en su dentición y la presencia de escudos óseos en su cuerpo.

Hace unos 31 millones de años, en el valle del actual bajo Utcubamba, habitaba el *Baguatherium jaureguui*, un mamífero de unos tres metros de largo y un

peso de aproximadamente 2.5 toneladas. Estos mamíferos tenían dos pares de colmillos superiores y un par inferior, patas semejantes a las de los elefantes, un cuerpo robusto y una pequeña trompa. Según los paleontólogos se alimentaban de la vegetación que crecían en las orillas de un antiguo cuerpo de agua situado en lo que hoy constituye la región amazónica,

En el periodo formativo, que abarcó desde los años 1300 a 200 a.C., prosperó la civilización Bagua en la zona, siendo una de las más ancestrales del nororiente peruano. De acuerdo con los hallazgos de la arqueóloga Ruth Shady, quien realizó el descubrimiento de esta civilización, los Bagua eran comunidades con habilidades destacadas en alfarería, agricultura, caza y pesca. Con el paso del tiempo, establecieron vínculos con comunidades ubicadas más al norte y en el centro del Perú. En los siglos XV y XVI, toda la región del bajo Utcubamba se encontraba habitada por el pueblo Bagua. De acuerdo al documento de Diego Palomino titulado "Relación de las provincias que hay en el Chuquimayo" (Chinchipe), se hace referencia a que los pobladores de Bagua eran nadadores experimentados, trabajaban la tierra y construían sus viviendas en las riberas del Río Bagua, conocido actualmente como río Utcubamba.

La antigua localidad de San Pedro de Bagua Chica se encontraba ubicada alrededor de un kilómetro de distancia del viaducto que cruzaba la cañada de La Peca. Este primitivo asentamiento sufrió la devastación por parte de la etnia aguaruna, quienes tenían la invasión completa de sus tierras. Los sobrevivientes se trasladaron a la llanura, en particular a la zona conocida como "Parque Viejo," y a partir de aquí, la población comenzó a expandiéndose hasta alcanzar su configuración actual. En 1862, se erigió una fortaleza en forma de cuartel como medida de protección contra posibles incursiones futuras.

Durante el período del bandolerismo, que tuvo lugar entre 1914 y 1925, Bagua se convirtió en refugio para bandoleros debido a su geografía y a la naturaleza salvaje de gran parte de la selva, lo que les permitía ocultarse sin ser detectados con facilidad. Se recuerda a Mesías Montenegro y su grupo, pero quienes adquirieron mayor notoriedad fueron los seguidores de Evaristo Rojas Julca. Solamente el paso del tiempo logró doblegar a Evaristo Rojas Julca, quien posteriormente se convirtió en el primer alcalde provincial de Bagua.

Situación socioeconómica de la provincia de Bagua

Artesanía de la provincia de Bagua



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Bagua

En las instituciones educativas, se emplea este material como una valiosa adición. Juan Córdova Gallo y Manuel Sánchez Salazar han alcanzado un gran reconocimiento en sus trabajos, y su influencia va más allá de nuestra provincia. A pesar de que su labor no sea muy conocida, es justo considerarlos como líderes en la artesanía de Bagua. En algunas escuelas de Bagua, además de la cera, también se utilizan fibras vegetales. Se aprovechan las fibras de cocotero para diseñar hermosos bolsos y billeteras, entre otros productos. Por otro lado, en las comunidades nativas se elaboran diversos abalorios con semillas. El huairuro es una semilla particularmente empleada en la creación de cadenas, muñequeras, carteras, cortinas, y más.

En nuestra provincia, disponemos de una Escuela de Formación Artística (ESFA), y sería ventajoso que esta entidad fomente el desarrollo de la artesanía en las comunidades locales. Para cumplir con las metas nacionales establecidas, es esencial que la ESFA mantenga su compromiso con la responsabilidad social.

San Juan Bautista, patrón de Bagua. Los pioneros de la ciudad de Bagua seleccionaron a "San Pedro" como el Santo Patrón inicial, pero con la llegada de la carretera en 1945, inmigrantes procedentes de la sierra cajamarquina, como Chota, Cutervo, Celendín y Santa Cruz, optaron por designar a "San Juan Bautista" como el nuevo Santo Patrón en 1946.

En medio de la situación conflictiva, el párroco P. Esteban Mareña Fernández tomó la iniciativa de convocar a la comunidad religiosa de Bagua a una misa. En esta convocatoria, se propuso que aquellos que desearan tener a "San

Pedro" como Santo Patrón se reunieran en la calle La Verdad, mientras que los que prefirieran a "San Juan" como Santo Patrón se congregaran en la calle Comercio. Fue en esta última calle donde se produjo una mayor concentración de fieles, lo que llevó a la elección de "San Juan Bautista" como el Santo Patrón, con la celebración de su celebración el 24 de junio.

En tiempos antiguos, se realizaba un ritual en el que llevaban la imagen de "San Juan Bautista" desde la iglesia antigua (actualmente Francisco Bolognesi o Parque Viejo) hasta el río Utcubamba, donde se encontraba un malecón. Este evento solía comenzar alrededor de las 4:30 de la mañana y consistía en bañar la imagen al ritmo de bailes, en medio de la música típica de la región. La festividad se extendía desde el 23 hasta el 29 de junio, culminando con una solemne misa en honor a "San Juan Bautista" el 29 de junio.

En los tiempos recientes, se han incluido nuevas cosas a la celebración de la fiesta de San Juan Bautista. En algunas ocasiones, la imagen del patrón es llevada al río, mientras que, en otros años, la procesión se realiza exclusivamente en las calles de la ciudad.

Bagua se puede acceder con facilidad desde la ciudad de Chachapoyas a través de una carretera no pavimentada, lo que toma aproximadamente unas 4 horas en automóvil. Bagua, una región en Perú, es una de las siete provincias que constituyen la Región Amazonas. La capital, también llamada Bagua, se encuentra en el lado derecho del río Utcubamba, a 400 m.s.n.m en el valle del bajo Utcubamba.

Atractivos turísticos de la provincia de Bagua

Plaza de armas de Bagua.

La Plaza de Armas de Bagua abarca unas dimensiones aproximadas de 100 m de largo y ancho. Este espacio ha sido construido con elementos modernos, como un suelo de cemento adornado con baldosas. En el contorno de la plaza, se encuentran zonas ajardinadas que tiene una abundante cantidad de árboles de ficus. Cerca de estas áreas, se distribuyen 51 bancos de madera para cuatro sujetos cada uno. En el centro de la plaza, se yergue un monumento en honor a los héroes locales, representado por una figura de bronce que simboliza a un miembro de las Fuerzas Armadas del Perú.

Iglesia Matriz de Bagua

La Iglesia Matriz de Bagua, un edificio de diseño arquitectónico moderno, se distingue por varios elementos en su estructura. Su fachada consta de un solo cuerpo que incluye un impresionante portón de madera tallada en relieve, sobre el cual se eleva un arco de medio punto sostenido por columnas. En la parte superior de la fachada, hay un frontón triangular en cuyo centro se encuentra un rosetón circular.

En los flancos del edificio, se alzan dos torres campanarios de tres niveles cada una. El primer nivel, situado en la base de la torre, tiene una configuración rectangular. El segundo nivel adopta una forma cuadrada y cuenta con ventanas decoradas con vitrales de colores. El tercer nivel presenta una estructura similar a la anterior, aunque de dimensiones más reducidas, y exhibe un rosetón circular con vitrales en su centro. En las esquinas superiores del tercer nivel, se hallan elementos ornamentales llamados pináculos, que tienen la finalidad de conferir verticalidad a la torre. Los edificios finalizan en partes cilíndricas llamadas tambores, sobre los cuales se encuentran cúpulas con forma de semiesfera, y encima de estas, se alzan cruces blancas de madera.

Complejo Turístico Rentema

El centro turístico de Pongo de Rentema está ubicado en la zona noroeste de Bagua, a una elevación de 377 m.s.n.m. Esta área comprende varios elementos, como el propio pongo, las aguas termales de Rentema, el cerro Fidillas, también llamado el cerro "Colorado," y el sitio arqueológico de Tomependa. El pongo es una formación geográfica que se origina a raíz de la separación de una rama de la cordillera oriental de los Andes, específicamente de la cordillera de Colán. En este lugar confluyen los ríos Utcubamba, Chinchipe y Marañón, siendo este último un tributario del río Amazonas. El pongo de Rentema tiene una medida de 2.4 kilómetros.

Dentro de las instalaciones del complejo, también se incluyen las termas de Rentema, que se localizan en la extremidad del pongo, en la ribera derecha del río Marañón. Estas termas naturales conservan su estado original y suelen ser un destino preferido cuando el nivel del río desciende. Además, en el área se encuentra el cerro Fidillas, conocido como cerro "Colorado," donde se pueden

observar estratos geológicos que datan de la era del Cretáceo. Esta región posee una abundante riqueza en el ámbito de la paleontología y alberga vestigios fósiles de dinosaurios que datan de hace 225 millones de años, correspondientes a la era secundaria, además de una extensa cantidad de fósiles marinos.

Por último, en el complejo se encuentra el lugar arqueológico de Tomependa, el cual se cataloga como una agrupación residencial erigida a base de barro y piedra. Actualmente, se están llevando a cabo investigaciones para determinar a qué cultura perteneció este sitio.

Pongo de Rentema

Se ubica en el área que limita entre los distritos de La Peca y Aramango, en la Provincia de Bagua. La ruta para llegar al Pongo de Rentema implica conducir desde Bagua hasta Guadalupe, utilizando una carretera sin pavimentar, y desde Guadalupe continuar en auto hacia el pueblo de Rentema por la misma carretera sin pavimentar. El tiempo estimado para recorrer este trayecto es de aproximadamente 30 minutos, utilizando un vehículo particular.

Debido a que Bagua ostenta la posición de ser la capital de la provincia, cumple la función de punto central para el turismo que se dirige hacia los diversos tesoros naturales de la zona. El acceso a estas maravillas naturales se efectúa mediante un camino sin asfaltar que enlaza Bagua con los distritos de La Peca y Aramango, y en las fronteras de estos distritos se halla el Pongo de Rentema, en las cercanías del pueblo que lleva su nombre.

Este fenómeno geológico es resultado de la confluencia de tres ríos significativos: el Marañón, que experimenta un cambio en su dirección en esta área, adoptando principalmente una orientación sureste-noreste; el Utcubamba, que proviene del sureste; y el Chinchipe, que fluye desde el norte. Esta unión de ríos da origen a una región conocida como la "zona de los pongos." El Pongo de Rentema es el más grande de estos pongos, con una longitud que supera los 2.4 kilómetros y un ancho de aproximadamente 60 metros.

Comunidad nativa los Tutumberos

La Comunidad Nativa de Los Tutumberos está ubicada en el pueblo de Aramango y se llega a ella por medio de un camino sin asfaltar que conduce a una pasarela (Huario) que atraviesa el río Marañón.

Para llegar a la Comunidad Nativa Los Tutumberos desde Bagua, se toma la ruta hacia Aramango en automóvil, lo que implica un tiempo de viaje estimado de 1 hora y 30 minutos. Luego, desde Aramango hasta Tutumberos, se recorren aproximadamente 50 minutos adicionales en automóvil, lo que da un tiempo total de viaje de unas 2 horas y 20 minutos.

A pesar de la marcada influencia de la cultura occidental, esta comunidad todavía mantiene numerosos elementos culturales propios, que se pueden observar en la arquitectura de sus casas construidas con caña y paja, sus métodos de cultivo, pesca y caza, sus creencias mágico-religiosas, su comida y el uso regular de su lengua nativa, conocida como "Awuajun". La estructura socio-cultural y política de Los Tutumberos sigue un patrón similar al de las comunidades awajún, con un líder comunitario llamado "apu" que es elegido por la comunidad.

Entre las manifestaciones culturales más destacadas de Los Tutumberos se encuentran:

- Vestimenta: Los hombres visten una prenda llamada "Itapac", que consiste en una especie de falda confeccionada a partir de algodón, y complementan su atuendo con una corona o "tawa" confeccionada con plumas de aves. Por otro lado, las mujeres visten el "Buchak", un vestido que abarca desde el cuello hasta los tobillos, dejando uno de sus hombros al descubierto.
- Instrumentos: Utilizan instrumentos musicales como la quena, pinkui, un tambor pequeño y el "manguare," que se usa como alarma.
- Danzas: Hombres y mujeres participan en danzas por separado, sin danzas mixtas. Estas danzas están relacionadas con el trabajo, la amistad y otras actividades.
- Cantos: Los cantos incluyen el "anem nakubo," que infunde valor a los cazadores, y el "icano," dirigido a los seres de la naturaleza para pedir su ayuda.

Antecedentes históricos

El Colegio Nacional Emblemático Agropecuario "Toribio Rodríguez de Mendoza" en Bagua es la primera institución de educación secundaria para varones en toda la provincia de Bagua. Su fundación fue oficializada el 22 de abril de 1962, durante el mandato del Dr. Manuel Prado Ugarteche como Presidente de la República, mediante la Resolución Ministerial N° 6538, con el Dr. Darío Acevedo Criado como Ministro de Educación. Bajo esta resolución se creó el Instituto Nacional Agropecuario (INA) N° 40, que se ha transformado en un símbolo de educación y cultura en la provincia de Bagua y la región amazónica. Inició sus actividades en una propiedad del Sr. Absalón Díaz Mego, ubicada en aquel momento entre el Jirón La Verdad y 28 de julio.

En 1963, la institución se trasladó a las instalaciones de la Municipalidad de Bagua en su primera sede, y al año siguiente, en 1964, se estableció en su ubicación actual, donde ha permanecido desde entonces. Su primer director fue el Ingeniero Carlos Rivasplata Gálvez, quien colaboró con un cuerpo de profesores sobresalientes que desempeñaron un papel fundamental en la creación de una historia institucional ejemplar. En su ubicación actual, la institución estableció un internado para alumnos que provenían de áreas remotas, lo que tuvo un impacto positivo en la comunidad de la Provincia de Bagua.

En la década de 1970, bajo el mandato del General Juan Velasco Alvarado, como parte de la Ley de Reforma Educativa N° 19326, el INA 40 experimentó una transformación y se convirtió en el Centro de Educación Básica Regular del III Ciclo Mixto "Toribio Rodríguez de Mendoza" con un enfoque centrado en ciencias humanísticas. El nombre de la institución es un homenaje al destacado personaje oriundo de la Amazonía y patriota de la independencia de Perú. En 1989, la variante Técnico Agropecuaria se reintegró a la institución, y su nombre pasó a ser Colegio Nacional Agropecuario "Toribio Rodríguez de Mendoza". Ofrecieron a los escolares la especialidad de Agropecuaria y otorgaron el título de Auxiliar Técnico en esa especialidad al completar sus estudios.

Para atender a la creciente población estudiantil, la institución gestionó la ampliación de servicios educativos en el nivel primario. En 1999, se logró una ampliación como Centro de Gestión Comunal (CEGECOM) por un período de dos

años. Finalmente, en noviembre de 2001, mediante una resolución, se ampliaron los servicios educativos del nivel primario. La institución siguió buscando mejorar y, por lo tanto, se gestiona la ampliación de los servicios educativos del nivel inicial, logrando este objetivo mediante una resolución en 2002 que anexó al Jardín 231 - Inca Kola a la institución.

Por último, el 21 de diciembre de 2006, la institución cambió su nombre a su denominación actual, que es IE. IPSM Agropecuario "Toribio Rodríguez de Mendoza" de Bagua, como resultado de la RESOLUCIÓN DIRECTORAL SUB REGIONAL SECTORIAL N° 1376 – 2006 – GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS / DSRED – B. Ofrece diversas especialidades, como Industrias Alimentarias, Electrónica, Agricultura y Pecuaria, para satisfacer la sed de conocimiento y el deseo de aprendizaje de sus estudiantes.

Personal docente y estudiantes del IESTP. “Daniel Villar”

Nuestra escuela cuenta actualmente con un grupo de 570 alumnos distribuidos en tres niveles: 15 secciones de Secundaria, 12 secciones de Primaria y 04 aulas de Inicial.

Misión:

Nos definimos como una escuela distintiva, con una orientación técnica y un estilo propio, dedicada a la formación integral de nuestros estudiantes en todos los niveles educativos. Asumimos los desafíos actuales del ámbito educativo con el propósito de preparar a nuestros estudiantes para integrarse plenamente en la sociedad como agentes de cambio. Nuestra visión se fundamenta en la coherencia y solidaridad, aprovechando el potencial humano calificado y las herramientas tecnológicas contemporáneas.

Visión.

La meta de la Institución Educativa IPSM Agropecuario "Toribio Rodríguez de Mendoza – Bagua para el año 2018 es convertirse en un referente líder en la enseñanza técnica, científica, humanística y de valores, promoviendo una atmósfera de paz y progreso. Prometemos estar en la delantera de los nuevos

métodos educativos, ajustándonos a las demandas y necesidades de la sociedad, e integrando los progresos científicos y tecnológicos en la preparación de juventudes comprometidos que impulsen el desarrollo de sus familias, comunidades locales, regiones y país.

VALORES:

Nuestra institución educativa se compromete a fomentar el desarrollo de los siguientes valores entre sus estudiantes:

Respeto: Enseñar a los niños, preadolescentes y adolescentes a valorarse a sí mismos y a los otros, mostrando consideración según la edad, posición, virtud y decoro. Promover el cumplimiento de normas y reglas, así como el comportamiento cortés hacia los demás

Responsabilidad: Nuestra meta es cultivar en los estudiantes una comprensión sólida sobre el cumplimiento de sus responsabilidades como miembros activos de la comunidad.

Justicia: Buscamos inculcar en los educandos la habilidad de otorgar a cada individuo lo que le corresponde por mérito propio y enseñarles a actuar siempre con equidad y justicia.

Solidaridad: Nuestra meta es que los educandos adquieran la habilidad de brindar apoyo a los demás en momentos de necesidad o dificultad.

Perseverancia: Buscamos que los educandos desarrollen la capacidad de persistir y mantenerse firmes en sus actitudes y opiniones.

2.2 METODOLOGÍA

2.1.1. Diseño de la Investigación.

Esta investigación tiene un enfoque propositivo: busca proponer estrategias de liderazgo educativo transformador desde una perspectiva transformacional. El objetivo es fomentar un clima institucional cooperativo y de cambio en la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza", ubicada en la provincia de Bagua, región Amazonas.

Tipo de investigación.

Este estudio es esencial ya que se apoya en teorías y evidencia científica previas para generar nuevas ideas, conceptos y relaciones organizadas, con el objetivo de mejorar la comprensión del tema de investigación.

Población y muestra

Población:

De acuerdo con Fortín, M.F. (1999), el concepto de "población" se emplea para describir un conjunto de personas o elementos que comparten rasgos similares, los cuales están definidos por un conjunto específico de criterios. Cada persona constituye la unidad elemental dentro del grupo del cual se recaba información. En este estudio, la población está formada por el personal directivo, docentes y administrativo de la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza", ubicada en la provincia de Bagua, en la región de Amazonas. El tamaño de la población es de 45 individuos.

Muestra:

El grupo de estudio incluye a todos los maestros y al Director de la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza", en la provincia de Bagua, región Amazonas. El tamaño de la muestra es de 23 personas.

Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Métodos

La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario que se aplicó a los integrantes de la muestra de estudio, para luego realizar su análisis respectivo en tablas.

Con el fin de asegurar la imparcialidad en los resultados del estudio, se aplicó el método empírico, el cual implicó observar el fenómeno en cuestión y medir la variable dependiente. Además, se empleó el método estadístico descriptivo para examinar las hipótesis y evaluar el cumplimiento de metas.

Técnica de gabinete:

Este enfoque permite la aplicación de instrumentos para la recopilación de información, lo que otorga rigor científico a la investigación. Se utilizan técnicas como el fichaje de documentos y la recopilación de datos del trabajo de campo para este fin.

Fichas Textuales:

Esta técnica implica la transcripción exacta y entre comillas de un párrafo de un libro considerado relevante por el investigador, colocándolo al pie de la página o en el lugar correspondiente dentro del texto.

Fichas de Resumen:

Esta técnica se utilizó para resumir ya sea una parte o la totalidad de un libro.

Ordenamiento y clasificación. - Se empleó este método para estructurar de forma sistemática tanto los datos cualitativos como cuantitativos, posibilitando su análisis detallado y su uso eficaz.

Técnica de Campo:

Se utilizaron archivos debidamente organizados que simplificaron la recolección de datos relevantes y congruentes acerca de las variables investigadas.

CAPITULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se presentan los hallazgos obtenidos durante la investigación de campo, se formula una serie de estrategias para un liderazgo educativo innovador. Se proporciona una descripción detallada de la propuesta, su fundamentación, la representación del marco teórico y la aplicación práctica del modelo propuesto.

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Tabla 4 *EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS DOCENTES*

ÍTEMS										
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En regular acuerdo		En desacuerdo		Total	
7. Experimento un fuerte vínculo y pertenencia con mi institución.	03	13	06	26	09	39	05	22	23	100
8. Se observa un declive en la calidad de las relaciones laborales.	08	35	04	17	06	26	05	22	23	100
9. Percibo una sensación de incertidumbre en mi empleo.	08	35	07	30	04	17	04	17	23	100
10. Me encuentro inspirado para desempeñarme en mi labor en la Institución.	06	26	04	17	13	57	00	00	23	100

Fuente: Elaborado por la autora

Interpretación:

- En el cuadro actual, el 39% de los individuos experimenta una fuerte conexión y sensación de pertenencia con su institución.
- Un 35% de los profesores están completamente convencidos de que las relaciones laborales han experimentado cierto deterioro.
- Un 35% está plenamente de acuerdo en que perciben inestabilidad en su empleo.

-Un 57% muestra un nivel moderado de acuerdo en cuanto a sentirse motivado para desempeñar sus labores en la institución.

Tabla 5 *GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL*

Descripción	MB		B		R		D		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1. ¿Cómo evalúa el liderazgo en su institución?	02	09	04	17	14	61	03	13	23	100
2. ¿Cuál es su percepción sobre la gestión administrativa en la institución?	02	09	12	52	02	09	07	30	23	100
3. ¿Considera que las decisiones tomadas por las autoridades institucionales son adecuadas y oportunas?	03	13	06	26	05	22	09	39	23	100
4. ¿Qué opinión tiene sobre las relaciones personales entre los profesores?	03	13	02	09	14	61	04	17	23	100
5. ¿Podría explicar cómo es su interacción con los demás profesores en la escuela?	04	17	06	26	04	17	09	39	23	100
6. ¿Considera que existe un sentido de colaboración entre los profesores al afrontar un desafío dentro de la institución?	04	17	09	39	05	22	05	22	23	100

Fuente: Elaborado por la autora.

Interpretación:

-En la tabla número 2, que analiza cómo los docentes perciben la gestión y el entorno organizacional en la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza" en Bagua, Amazonas, se mira que en solución a la interrogante sobre la calidad del liderazgo institucional, el 61% de los docentes encuestados la describió como mediocre.

- Al consultar sobre su percepción acerca de la gestión institucional, el 52% la calificó como favorable.

-En relación a la pregunta sobre si consideraban apropiadas y oportunas las decisiones tomadas por la autoridad institucional, el 39% expresó que eran deficientes.

- En relación a la calidad de las relaciones interpersonales entre los docentes, el 61% las evaluó como promedio.

-En cuanto a cómo perciben sus relaciones con sus colegas docentes en la institución, el 39% las consideró deficientes.

-El 39% de los docentes opinó que existe una sólida solidaridad entre ellos al enfrentar problemas institucionales, calificándola como buena.

Tabla 6 *ACERCA DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL*

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
11.- Siento afinidad con los objetivos de la institución.	05	22	04	17	05	22	09	39	23	100
12.- Me encuentro alineado con los principios de la visión institucional en mi labor.	04	17	06	26	06	26	07	30	23	100
13.- Comparto los valores de la institución.	07	30	04	17	05	22	07	30	23	100
14.- Entiendo los principios básicos de la misión de la institución en la que trabajo.	07	30	04	17	05	22	07	30	23	100

Fuente: Elaborado por la autora

Interpretación

- El 39% de los instructivos no siente afinidad con los objetivos de la Institución. Esto sugiere que una parte significativa del personal docente puede no estar completamente alineada con los objetivos y metas de la institución educativa.
- Un 30% de los magistrales no se conecta con los principios fundamentales de la visión institucional en su trabajo. Esto indica que un porcentaje considerable de docentes puede no sentirse inspirado o motivado por la visión de la institución en su día a día.
- Un 30% no se encuentra en sintonía con los valores que promueve la Institución. Esto sugiere que algunos docentes pueden tener diferencias en términos de valores y principios con la institución en la que trabajan.
- El 30% de los educativos no tiene conocimiento de los principios que sustentan la misión institucional en su trabajo. Esto podría señalar una falta de comunicación o claridad en cuanto a los principios y la misión de la institución entre el personal docente.

Tabla 7 SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
15.- Percibo que mis superiores muestran interés por mi bienestar personal.	11	49	08	35	04	17	00	00	23	100
16.- Estoy abierto a trabajar más allá de las horas establecidas legalmente.	09	39	06	26	08	35	00	00	23	100
17.- Recibo reconocimiento adecuado y puntual por mi desempeño laboral.	02	09	03	13	04	17	14	61	23	100
18.- Considero que mi labor es fundamental para el funcionamiento de la institución.	02	09	02	09	04	17	15	65	23	100

Fuente: Elaborado por la autora

Interpretación:

- Siempre, el 49% siente que sus jefes muestran interés en su bienestar personal.
- Siempre, el 39% está listo a atarearse horas extras más allá de lo requerido por la ley.
- El 61% afirma que no recibe reconocimientos adecuados ni en el momento oportuno por su desempeño laboral.
- El 65% opina que el encargo que ejecuta no se considera relevante para el establecimiento.

3.2. PROPUESTA.

ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EDUCACIONAL TRANSFORMADOR DESDE LOS ENFOQUES DE KENNETH LEITHWOOD, Y DE GREGOR BURNS Y BERNARD BASS PARA FOMENTAR UN CLIMA INSTITUCIONAL DE COOPERACIÓN Y DE CAMBIO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA I.P.S.M. "AGROPECUARIO TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA" BAGUA, REGION AMAZONAS

a.- Descripción de la propuesta.

La propuesta de este estudio de investigación se enfoca en el ambiente colaborativo y de cambio dentro de la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza" en Bagua, Amazonas.

Después de analizar la forma en que los líderes administrativos aplican estrategias de gestión y cómo afectan el entorno organizacional, se encontró que en la institución, la comunicación entre el personal directivo y los docentes se ve restringida debido a la predominancia de enfoques de gestión autoritarios.

El desarrollo integral de la institución se ve obstaculizado por la falta de una identidad institucional y una colaboración conjunta de todos los docentes. La falta de confianza, la actitud sumisa y los conflictos son evidentes en las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa. El ambiente laboral carece de un sentido genuino de camaradería y colaboración entre los profesores, y algunos de ellos muestran resistencia hacia la integración dentro de la institución. El enfoque de trabajo en la institución es fragmentado y egocéntrico, no se promueve el trabajo en equipo.

Por tanto, el desafío para los líderes de la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza" en Bagua es guiar a la institución hacia un entorno más horizontal y participativo, donde todos los docentes se sientan cómodos en la organización y cumplan sus responsabilidades con responsabilidad. Se busca que las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa fomenten el diálogo, la aceptación de las diferencias, la construcción de consensos y la tolerancia hacia los desacuerdos. En este entorno, se plantea la adopción de tácticas de liderazgo en el ámbito educativo que tengan un carácter transformador. Estas tácticas se basan en varias teorías, como el liderazgo transformacional de

Burns y Bass, la teoría del clima organizacional de Ramsés Likert y la teoría del liderazgo de la Senda-Objetivo creada por Robert House.

b.- descripción de la problemática:

La Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza", en Bagua, Amazonas, enfrenta una problemática de comunicación restringida y falta de colaboración entre su personal, producto de enfoques de gestión autoritarios. Esto ha generado un clima laboral caracterizado por la desconfianza, actitudes sumisas, conflictos y resistencia a la integración, lo que obstaculiza el desarrollo institucional y perpetúa un trabajo fragmentado y egocéntrico. Ante esta situación, resulta crucial implementar estrategias de liderazgo educativo transformador, fundamentadas en los enfoques de Kenneth Leithwood, Gregor Burns y Bernard Bass, para fomentar un ambiente institucional de cooperación, diálogo y cambio, que promueva la identidad organizacional, la participación activa de los docentes y un clima de trabajo más inclusivo y participativo.

c. Recolección de información:

Para recolectar información, se empleó un formulario diseñado específicamente para evaluar el ambiente laboral de la institución. Este formulario fue elaborado utilizando el formato de la Escala Likert y contiene un total de 24 preguntas que exploran las áreas esenciales del ambiente laboral. Los 23 maestros de la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza" en Bagua, Amazonas, completaron este cuestionario proporcionando sus respuestas.

d.- Datos informativos.

1. Lugar de implementación de la estrategia: Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza" en Bagua, Amazonas.
2. Participantes: 23 profesores de la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza".
3. Locales donde se llevará a cabo la estrategia: Instalaciones de la institución.
4. Responsable de la estrategia: Licenciada Kelly Isolina Quispe Bravo.
5. Ejecutora del modelo: Licenciada Kelly Isolina Quispe Bravo.
6. Colaboradores:
 - Organización:
- 1.- Personal involucrado:

- Director de la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza".

- responsable del programa: Lic. Kelly Isolina Quispe Bravo

- Un total de 23 docentes pertenecientes a la Institución educativa

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

Los horarios son los siguientes: los lunes, miércoles y viernes de 9:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 3:00 p.m. a 7:00 p.m.

e.- Objetivos

General:

Elaborar un plan de liderazgo educativo transformador que se centre en la implementación de tres talleres participativos. Estos talleres tienen como objetivo fomentar relaciones interpersonales efectivas y mejorar el ambiente organizacional entre los docentes de la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza".

Específicos:

- Potenciar las relaciones interpersonales y la comunicación entre los miembros del cuerpo docente en la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza".
- Fomentar la motivación, difundir los valores institucionales, inculcar principios y reforzar el sentido de pertenencia hacia la organización.
- Presentar una estrategia de liderazgo educativo transformador destinada a promover un ambiente institucional colaborativo y orientado al cambio en la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza".

Contenido metodológico.

El trabajo contiene las siguientes partes:

1. Evaluación de la situación actual de las relaciones entre individuos.
2. Abordaje del asunto: incluye la elección, descripción, alcance, objetivos y fundamentación del problema.
3. Fundamentos Teóricos: incluye conceptos como la identificación con la organización, la comunicación en el contexto empresarial, la conducta en las organizaciones, el ambiente de trabajo, la cultura corporativa, la identidad de la empresa y su imagen en el público.

4. Enfoque Metodológico: engloba el tipo de investigación, el procedimiento, las herramientas de estudio y las partes involucradas en el proceso.
5. Sugerencias para la gestión y el liderazgo.

g.- Diseño metodológico.



Fase I.

Este paso implica la creación de un cuestionario compuesto por 24 preguntas, siguiendo el formato de la Escala Likert de 1979. Este cuestionario aborda áreas críticas del clima organizacional. El objetivo principal de esta etapa es obtener las percepciones y opiniones de los docentes de la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza" en la ciudad de Bagua sobre varios aspectos de la institución, que incluyen sus objetivos, su estructura, las relaciones entre los miembros, las recompensas, el liderazgo transformador y los mecanismos que resultan beneficiosos.

i.- La Escala de Likert: Las categorías de respuesta

De acuerdo a Ignacio Fernández de Pinedo (2003), la Escala Likert se clasifica como una escala ordinal, lo que significa que no mide la magnitud exacta de la favorabilidad o desfavorabilidad de una actitud. En otras palabras, si alguien obtiene una calificación de 60 en una escala, no indica que su actitud hacia el tema evaluado sea el doble de positiva que la de otra persona que obtenga 30 puntos. Sin embargo, sí nos indica que la persona con 60 puntos tiene una actitud más

positiva que la que obtiene 30 puntos, similar a cómo 40°C no son el doble de temperatura que 20°C, pero sí indican una temperatura más alta.

Por otro lado, según Oriol Llauradó (2014), la Escala de Likert se emplea para medir actitudes y evaluar el nivel de acuerdo del encuestado con declaraciones específicas. Resulta particularmente útil en situaciones donde se busca que la persona exprese matices en su opinión. En este contexto, las opciones de respuesta son beneficiosas para registrar la magnitud de las emociones del encuestado hacia las declaraciones formuladas.

ii.- Ventajas del ítem Likert

Una de las fortalezas de la Escala Likert es su sencillez tanto en su creación como en su aplicación. Además, esta escala establece una sólida base inicial para clasificar a los individuos en función de la característica que se está evaluando.

iii.- Escala de valoración:

- 1. Estoy en total desacuerdo.**
- 2. Disiento.**
- 3. No tengo una opinión clara.**
- 4. Estoy de acuerdo.**
- 5. Estoy completamente de acuerdo.**

Si ofrecemos múltiples ítems Likert y sumamos las calificaciones proporcionadas por el encuestado para cada uno de ellos, creamos una escala Likert. En la escala Likert, solo agregamos las calificaciones de los ítems que tratan temas o conceptos afines entre sí.

iv.- Acerca de los resultados.

- Después de completar el cuestionario, es posible analizar cada ítem de manera individual o, en ciertas situaciones, las respuestas a un grupo de ítems Likert pueden ser agregadas para obtener un valor total.
- La asignación de un valor a cada posición en la escala es subjetiva y recae en el investigador o el creador de la encuesta. Utilizando estos valores, es posible realizar cálculos estadísticos como el promedio, la mediana y la moda.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO



Fase II.

Desarrollo de un cuestionario Likert diseñado para ser aplicado a los 23 maestros de la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza" ubicada en Bagua.

El cuestionario ha sido diseñado siguiendo los hallazgos del análisis organizacional y consta de 24 declaraciones. Ofrece cinco niveles de respuesta, los cuales, a su vez, se dividen en seis categorías de componentes.

Tabla 8 Niveles de respuesta

Nivel de respuesta	Puntaje equivalente	
T.A. = totalmente de acuerdo	1	5
A. = de acuerdo en ciertos aspectos.	2	4
I. = indeciso.	3	3
D. = en desacuerdo en ciertos aspectos.	4	2
T. D. = totalmente en desacuerdo.	5	1
	Actitud más negativa	Actitud más positiva

Tabla 9 Elaboración del Instrumento-Cuestionario

Componente o Caja	Ítems Likert	Niveles de respuestas				
		T.A.	A	I	D	T.D.
Propósito ¿Dentro de qué "institución" nos encontramos?	1. ¿Aceptaría y cumpliría a cabalidad si el director de la institución educativa le encomendara una responsabilidad institucional?					
	2. ¿Tiene una comprensión sólida de la finalidad de la institución educativa y su dirección a largo plazo?					

	3. ¿El director de la institución comunica a los profesores los objetivos y planes institucionales? 4. ¿Podría contestar a estas interrogantes: ¿Cuál es nuestra identidad?, ¿Cuáles son nuestras acciones? y ¿Cuál es nuestra razón de ser? 5. ¿Cree que contribuye de manera efectiva y con convicción a alcanzar los objetivos académicos de la I.E.? 6. ¿Conoce la declaración de misión y visión de la institución? 7. ¿Considera usted que es fundamental promover la dedicación de todos los integrantes de la institución hacia su misión? 8. ¿Piensa usted que la misión juega un papel fundamental en la creación de los objetivos, estrategias y planes de acción de la institución educativa?					
La estructura ¿Cómo distribuimos las tareas entre nosotros?	9. ¿Está familiarizado con la organización interna de su institución educativa? 10. ¿Opina que el organigrama institucional está correctamente diseñado y satisface de manera efectiva las necesidades académicas? 11. ¿El director de la institución educativa tiene la capacidad de establecer claramente las responsabilidades y deberes que los profesores deben cumplir?					
Las relaciones ¿Los maestros están trabajando juntos de manera coordinada?	2. ¿Se percibe una comunicación eficaz y colaboración entre los docentes? 13. ¿Considera que la comunicación entre los profesores es suficiente para llevar a cabo las tareas y lograr los objetivos de la institución? 14. ¿Las interacciones entre los profesores y los líderes institucionales son positivas? 15. ¿Considera usted que en su institución se satisfacen los requisitos fundamentales para una comunicación efectiva, tales como la suficiencia de información, la excelencia en su contenido y la confianza en su veracidad?					

	16. Es fundamental contar con información precisa sobre los acontecimientos presentes y los proyectos futuros. Esta información debe ser comunicada de manera clara utilizando los canales adecuados y estableciendo mecanismos de retroalimentación.					
Las recompensas ¿Se proporciona algún estímulo para completar todas las tareas necesarias?	17. ¿Los docentes que desempeñan adecuadamente sus funciones en la organización reciben algún tipo de reconocimiento o recompensa? 18. ¿Cree usted que para asegurar la satisfacción laboral de los profesores, los líderes deberían implementar una política de incentivos o premios para elevar la calidad del trabajo realizado por el personal educativo? 19. ¿Opina que la falta de una compensación adecuada puede resultar en una disminución en el desempeño de los docentes y un aumento en las quejas dentro de la institución?					
El liderazgo transformacional ¿Existe equilibrio entre las cajas?	20. ¿Piensa usted que los líderes en su institución demuestran un liderazgo efectivo? 21. ¿Cree que el liderazgo en la institución guía, motiva, fomenta la colaboración, supervisa y mejora de manera efectiva el rendimiento de los profesores? 22. ¿Considera que el estilo de liderazgo implementado en la institución educativa es el adecuado para alcanzar los objetivos institucionales establecidos?					
Mecanismos útiles ¿Disponemos de herramientas tecnológicas adecuadas para coordinarnos?	23. ¿La institución dispone de recursos tecnológicos adecuados, como computadoras, acceso a internet, entre otros? 24. ¿Los recursos tecnológicos tienen un rendimiento de calidad y son adecuados para tareas administrativas y de sistematización?					

h.- Plan de intervención

Para llevar a cabo las actividades de los talleres, se ha diseñado una metodología que combina teoría, práctica e interacción. El propósito fundamental de estos talleres es enriquecer los conocimientos y actitudes de los docentes en relación con la importancia de las relaciones interpersonales y el clima organizacional. Cada taller incluirá recursos audiovisuales para analizar casos y ejemplos, y se brindará una formación práctica en la creación de instrumentos de diagnóstico.

En lo que respecta a la planificación de la estrategia metodológica, Se han establecido objetivos a largo, medio y corto plazo que se buscan lograr mediante la celebración de los talleres. Asimismo, se han determinado las acciones concretas que se ejecutarán para cumplir con estos objetivos. (¿Qué metas se desean alcanzar? ¿Cómo se lograrán?)

i.- Metodología de la propuesta.

Se llevarán a cabo tres talleres, cada uno con una duración de 10 horas, programados para un solo día, desde las 8 de la mañana hasta las 6 de la tarde. Se prefiere que estos talleres se realicen al final de cada bimestre.

Las presentaciones se realizarán a través de presentaciones de diapositivas con el uso de Power Point, lo cual facilitará la gestión del tiempo.

Las estrategias pedagógicas empleadas abarcarán tanto métodos expositivos como técnicas participativas, tales como debates, paneles, mesas redondas y conversatorios. Estas actividades se llevarán a cabo con la participación activa de los grupos de asistentes.

Cronograma de los talleres.

PRIMER	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
MES I	MES II	MES III	MES IV
Junio	Julio	Agosto	Setiembre

Evaluación:

a) Al concluir cada sesión de formación, se llevará a cabo un informe de evaluación que incluirá las pruebas de los logros alcanzados.

b) Una vez finalizados todas las actividades, se preparará un documento completo que abarcará todas las actividades ejecutadas de manera integral. Una vez finalizados todos los talleres, se preparará un informe completo que abarcará todas las actividades realizadas de manera integral. Por lo tanto, se elaborará un Modelo de Comportamiento Organizacional y se presentará la evaluación final a los líderes de la institución educativa para mostrar los logros del programa de investigación.

Fase III:

ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN LOS TALLERES



TALLER N° 01

1.-Nombre del taller:

LAS RELACIONES HUMANAS: PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

2.- Justificación: En el primer taller, se seleccionaron temas teóricos interdisciplinarios para evaluar las relaciones interpersonales entre el personal jerárquico y los docentes de la escuela.

3.- Objetivo General: Destacar la importancia y el valor de los vínculos interpersonales, centrándose en su evaluación como un elemento clave para fortalecer la cohesión social en la institución.

4.- Objetivo Específico: Fomentar una comunicación más efectiva y relaciones más sólidas entre los miembros del cuerpo docente.

5.- Duración: Duración de 11 horas en una sola jornada, divididas entre la mañana y la tarde desde las 8 de la mañana hasta las 7 de la noche.

6.-Metas de atención: 23 Instructivos

7.- Lugar: Un área adecuada de la Institución Educativa

8.- Producción de documentos: Cada presentador preparará el material interactivo necesario para sus presentaciones individuales, mientras que el coordinador logístico de la institución proporcionará los recursos requeridos con el respaldo de la dirección institucional.

9.- Contenidos:

Aspectos abordados por el comportamiento organizacional.

Basados en: Stephen Robbins (2004) y Ramsis Likert (1998),

A.-Sus Objetivos:

a.-Describir: Cómo las personas actúan de manera consistente en diferentes situaciones.

b.- Comprender: ¿Cuál es la razón detrás del comportamiento de las personas?

c.- **Predecir:** El comportamiento futuro de los empleados que trabajan en la empresa, involucra la descripción y comprensión de los directivos, el personal, sus capacidades y las dinámicas de interacción entre los grupos.

B.-Sus niveles básicos:

Los tres niveles básicos:

El individual: Sus siete principios básicos

El grupal: Los formales e informales. Metas específicas.

Sistema social: Sus dos componentes: El sistema externo y el sistema interno

10.- Evaluación: Cada presentador evaluará a los maestros asistentes considerando los siguientes indicadores:

- Participación activa: Involucramiento, comprensión y compromiso.
- Tareas individuales: Análisis, creatividad e imaginación.

- Tareas grupales: Colaboración en equipo, expresión de valores y actitudes.

Al concluir cada sesión de trabajo, los encargados recopilarán una colección de registros que documentarán las actividades realizadas, acompañados por los informes respectivos.

LAS RELACIONES INTERPERSONALES: PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES			
Día: Junio del 2018			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00 a.m.	Comienzo: Introducción al taller. Información sobre los partícipes, metas y propósitos, y metodología del taller. Temas a tratar: Comportamiento en la organización: - Metas -Niveles básicos	Proyección de un video relacionado con las interacciones humanas y los problemas en la organización Presentación y participación activa Trabajo colaborativo: Ejercicio de generación de ideas.	Director de la institución Coordinador del taller N° 01 Experto Participante
10.00-11.00 a.m.	Tema: Relevancia del Comportamiento Organizacional Autores: Rensis Likert, Stephen Robbins, Idalberto Chiavenato Aspectos clave: - Motivación - Satisfacción en el trabajo - Relaciones interpersonales	Explicación Textos Vinculados Actividad en conjunto.	Experto Participante
11.00– 11.30 a.m.	Recreo	Recreo	

11.50- 12.50 p.m.	- La incentivación en el ámbito laboral. - El impacto de la satisfacción laboral en el comportamiento. - La interconexión entre las relaciones interpersonales y la gestión.	Presentación Lectura individual seguida de la compartición de ideas en grupo.	Experto Participante
13.00 p.m.- 14.00 p.m.	Almuerzo	Almuerzo	
14.10 p.m.- 16.00 p.m.	El clima organizacional y las relaciones interpersonales	Colaboración en Grupo Presentación Conjunta y Exposición de Equipos Valoración	Participante Experto
16.00 p.m.- 17.00 p.m. 17.00 p.m.- 19.00 p.m.	Plenaria- Evaluación	Comprensión individual y Colaboración Grupal Involucramiento	Coordinador del taller N° 01 Participante Experto

TALLER N° 02

1.-Nombre:

LA CULTURA INSTITUCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CONVIVENCIA SOCIAL

2.-Justificación: Es esencial inculcar a los docentes la comprensión de los principios de la cultura institucional, ya que esta representa la colección específica de valores y reglas que son colaborados por individuos y equipo dentro de la comunidad organizativa. Estas percepciones desempeñan un papel fundamental en la institución educativa, ya que, por un lado, establecen normas, pautas y expectativas que influyen en las conductas adecuadas de los miembros de la organización, y, por otro lado, contribuyen a fortalecer el sentido de pertenencia a la organización.

3.- Objetivo General: Explorar y valorar la cultura organizacional como un factor eficaz de cohesión social dentro de la institución educativa.

4.- Objetivo Específico: Fomentar los valores institucionales, los elementos y el sentimiento de posesión en la comunidad educativa.

5.- Duración: La actividad se llevará a cabo en un solo día, con un total de 11 horas de trabajo, distribuidas desde las 8 de la mañana hasta las 7 de la tarde.

6.- Número de participantes previstos: El taller se dirigirá al director y a un grupo de 23 docentes.

7.- Ubicación: Las sesiones del taller se llevarán a cabo en instalaciones apropiadas dentro de la institución educativa.

8.- Documentación producida: Cada presentador generará el material requerido para sus respectivas sustentaciones, el encargado de logística asegurará que se cuenten con todos los elementos requeridos para llevar a cabo el taller con éxito.

9.- Contenidos:

Definiciones de cultura organizacional según Chiavenato (1989) y Robbins (1999).

Directrices para promover actitudes éticas dentro de la organización.

Elementos fundamentales de una institución educativa.

Metas del Comportamiento Organizacional expresadas en la fórmula: Describir, Comprender, Predecir y Controlar (D-C-P-C).

Clasificación: Los asistentes serán valorados por cada orador, considerando los siguientes aspectos:

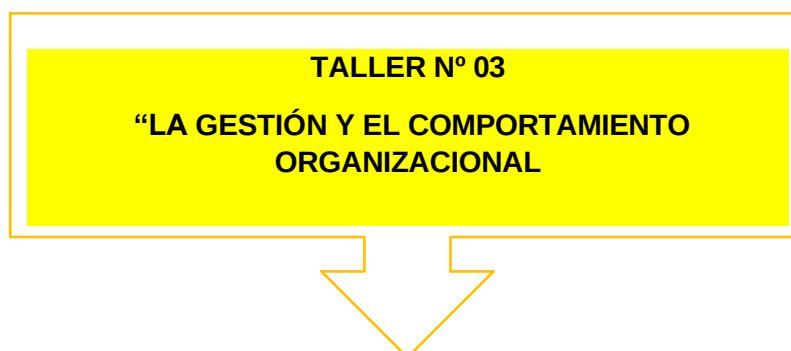
- Participación activa: Calidad de los puntos de vista, nivel de entendimiento y persuasión.
- Desafíos individuales: Habilidad de análisis, originalidad y aplicación de la creatividad.
- Trabajo en equipo: Colaboración eficiente, manifestación de valores y actitudes. Al término de cada sesión, los coordinadores recogerán pruebas pertinentes sobre el desempeño, junto con un informe detallado.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CONVIVENCIA SOCIAL			
Mes: Julio del 2018			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00	Comienzo del Taller: Cultura Organizacional: Conceptos y Significado. Introducción al Tema: - Conceptos esenciales sobre la cultura organizacional. - Significado y relevancia de los valores institucionales. - Estrategias para fomentar conductas éticas en el entorno organizativo. - Principios fundamentales de la institución educativa.	- Observación de un video que explora los conflictos morales en la gestión de una entidad. - Sustentación y colaboración conjunta. - Documentación pertinente para la lectura. - Trabajo colaborativo en equipos.	Director de la institución Regulador del taller Participante Experto
10.00-11.00	Fundamentos académicos del comportamiento organizacional: Referencias de Enmanuel Chiavenato y Stephen Robbins.	Colaboración grupal Generación de pensamientos Presentación y contribución.	Participante Experto Regulador
11.00– 11.30	Recreo	Recreo	
11.30 – 13.00	Exploración de las nociones relacionadas con los valores institucionales utilizando el Repertorio de Valores de Rokeach. Análisis de los valores terminales, como la satisfacción laboral. Aplicación práctica de los valores institucionales.	Presentación de conceptos seguida de una lectura individual y posterior discusión grupal. Desarrollo de una dinámica de trabajo participativo mediante la colaboración en equipos.	Participante Experto Participante Experto
13.00 -14.00	Comida	Comida	

14.00- 15.00	Directrices para fijar posturas éticas en la organización.	Promoción del humor para crear un ambiente alegre y divertido. Presentación mediante diapositivas.	Especialista invitado
15.00-16.00	Principios de la Organización Educativa.	Reproducción de un video acerca de la motivación en el trabajo. Generación de ideas en grupo. Colaboración en equipo. Intercambio de opiniones y discusión.	Especialista invitado
16.00-19.00	Metas del Comportamiento Organizacional: Enfoque: Definición, Comprensión, Puesta en Práctica, Consolidación Sesión plenaria seguida de presentación de los equipos.	Dinámica de representación de roles Presentación de los equipos Valoración	Facilitador especializado Coordinador del taller

TALLER N° 03

1.-Denominación:





2.-Justificación: Es fundamental que los profesores entiendan y internalicen los fundamentos del comportamiento institucional y su relación con el liderazgo innovador. Esto alude a la fusión particular de principios y reglas compartidos por personas y conjuntos dentro de la entidad. Estos conceptos son fundamentales en el contexto educativo, ya que establecen pautas y expectativas que definen cómo deben comportarse los miembros de la institución, al mismo tiempo que promueven un sentido de pertenencia a la organización.

3.-Objetivo General: Explorar las directrices del comportamiento organizacional, reconociéndolas como un factor clave para promover la cohesión social dentro de la institución educativa.

4.- Objetivo Específico - Fomentar la internalización de los valores institucionales, los pilares fundamentales y el arraigo a la identidad organizacional.

5.- Duración: 2 días por mes

6.- Metas de atención: director, 23 docentes.

7.- Lugar: Área correcta d3 la Institución Educativa

8.- Producción de documentos: Cada presentador preparará los recursos requeridos para sus respectivas exposiciones, con el respaldo logístico del coordinador de apoyo. La evaluación considerará los siguientes aspectos:

- Participación activa: Expresión de argumentos, nivel de comprensión y convicción.
- Trabajos individuales: Calidad del análisis, grado de creatividad y capacidad de imaginación.
- Trabajos en equipo: Colaboración efectiva, promoción de valores y manifestación de actitudes positivas.

TALLER N° 03.			
LA GESTIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL			
Agosto 2018			
HORARIO	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00	Inicio del Taller Introducción Exploración de Conceptos sobre el Comportamiento Organizacional y la Gestión Institucional - Referencias bibliográficas: - Robbins, Stephen. (2004) - Chiavenato, Idalberto. (2009)	- Presentación y discusión - Actividades estimulantes - Lecturas pertinentes - Colaboración grupal (fomentar una interacción amigable y productiva entre los participantes)	Director de la institución educativa Facilitador del taller Experto asistente
10.00-13.00	La relevancia de la comunicación y la colaboración en equipo dentro de la institución.	Sustentación	Experto visitante.
13.00– 14.00	RECREO	RECREO	
14.30 – 16.30	- Sobre la administración del tiempo en el ámbito escolar	Presentación individual seguida de lectura y discusión colectiva de ideas. Trabajo colaborativo en grupos. Sesión plenaria y presentación de los resultados de cada equipo. Evaluación final.	Experto visitante.
16.30- 18.00	Plenario.	Sustentación (Diapositivas)	Experto visitante.

TALLER N° 04

1.-Denominación:

LA MOTIVACIÓN QUE INSPIRA EL LÍDER

2.- Justificación: Este taller se centra en la integración de conocimientos teóricos provenientes de diversas disciplinas, abordando temas como los mecanismos de motivación y el liderazgo transformacional. El propósito es potenciar las actitudes y conductas de los instructores de la Escuela I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza" en la región de Bagua.

3.- Objetivo General: Indagar en el sentido y la importancia de la inspiración que el dirigente imparte para potenciar las conexiones entre individuos, identificándolas como un componente eficaz de cohesión comunitaria en el Centro Educativo I.P.S.M. "Agropecuario Toribio Rodríguez de Mendoza" en Bagua.

4.- Objetivo Específico: Promover el avance de las relaciones interpersonales y las conductas de los educadores en la Escuela.

5.- Duración: 2 veces al mes.

6.-Metas de atención: director de la Institución, 23 Docentes de la I. E. **7.-**

Lugar: Un área adecuada de la Institución Educativa

8.- Producción de documentos: Cada orador elaborará los recursos pedagógicos necesarios para las diferentes presentaciones. El encargado de la organización logística de la entidad facilitará los medios indispensables con apoyo de la dirección.

9.- Evaluación: Cada expositor analizará a los maestros participantes teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- Involucramiento dinámico: Razonamiento, entendimiento, implicación.
- Actividades individuales: Evaluación, singularidad, inventiva.
- Tareas en equipo: Colaboración, ética, disposición.



“LA MOTIVACIÓN QUE INSPIRA EL LÍDER”			
Setiembre 2018			
SUB-VARIABLES	INDICADORES	AFIRMACIONES Y EFECTOS	ESTRATEGIAS A DESARROLLAR
I.- La motivación que inspira el líder	Transmiten un entusiasmo motivador a los demás en respuesta a los nuevos desafíos y metas..	Los maestros inspiran un entusiasmo contagioso entre sus colegas frente a las nuevas metas y desafíos que puedan surgir.	Exhibición de un material audiovisual acerca del liderazgo innovador y su influencia en la conducta colectiva, seguido de un debate.
	- Principio del liderazgo transformacional: Inspira con su propio ejemplo a esforzarse más para mejorar la calidad de su trabajo.	Mediante su conducta ejemplar, los docentes inspiran a sus colegas a mejorar su estándar de calidad en el desempeño de sus labores.	Facilitador del taller Conferencista invitado Actividades de sociodrama/ Participación recreativa
	- Principio del liderazgo transformacional: Muestra entusiasmo por comprender el contexto, compartir reflexiones al respecto y fijar objetivos para el porvenir de la entidad.	Los educadores manifiestan curiosidad por mantenerse informados, comprender y expresar sus puntos de vista sobre cómo los cambios en la sociedad contemporánea plantean desafíos novedosos en el campo educativo.	Facilitador del taller Experto asistente Panel/Fórum.
	Los demás valoran y aceptan sus ideas y contribuciones, lo que fomenta una visión compartida.	Los maestros expresan ideas y contribuciones que son apreciadas y acogidas por sus compañeros. A partir de estas propuestas, generan un compromiso colectivo entre sus colegas para llevar a cabo y alcanzar ciertas tareas.	Facilitador del taller Experto externo Colaboración grupal/ Actividades recreativas/ Representaciones sociales.
II.- La estimulación intelectual del líder hacia sus seguidores	Su constante insatisfacción impulsa a otros a explorar nuevas formas de alcanzar mejores resultados.	Los maestros constantemente muestran una actitud insatisfecha con el fin de motivar a sus colegas a buscar nuevas formas para alcanzar mejores resultados.	Facilitador del taller Experto externo Colaboración grupal/ Actividades recreativas/

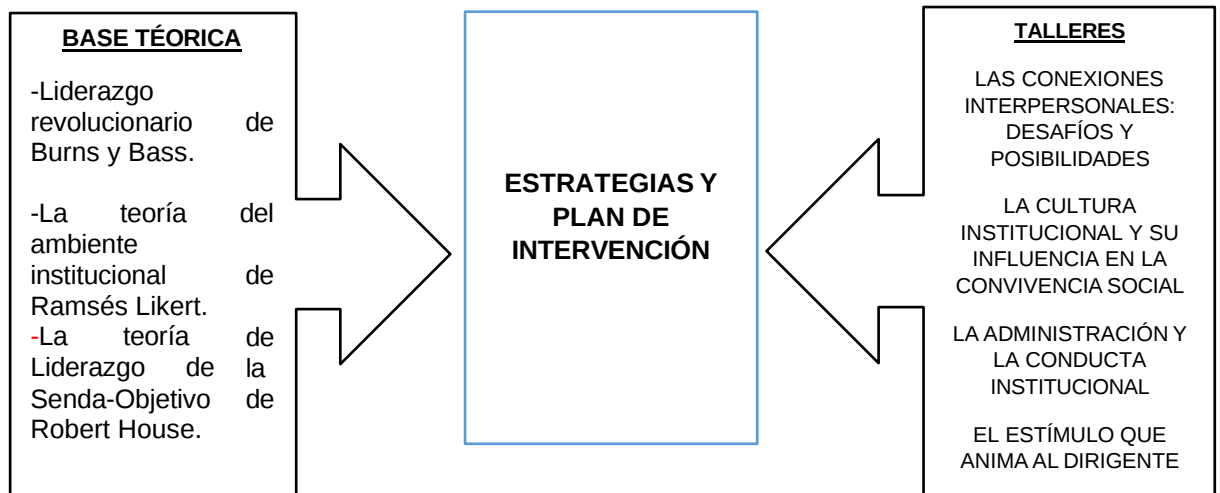
			Representaciones sociales.
	Desafía los métodos tradicionales o habituales de realizar tareas, buscando revisarlos y mejorarlos.	Desafía los enfoques convencionales o tradicionales de la institución con el objetivo de reconsiderarlos para su mejora.	Facilitador del taller Experto externo Sociodrama/ Participaciones lúdicas
	Motiva a considerar los problemas desde diversas perspectivas.	Los profesores alientan a sus colegas a examinar los problemas desde diversas perspectivas para encontrar soluciones.	Facilitador del taller Experto externo Sociodrama/ Participaciones lúdicas
	Estimula a los demás a sugerir nuevas propuestas, perspectivas y aportaciones para afrontar desafíos de manera original y novedosa.	Los educadores motivan a sus colegas a asumir desafíos al presentar nuevas propuestas, expresar puntos de vista y colaborar con originalidad para promover la innovación.	Facilitador del taller Experto externo Sociodrama/ Participaciones lúdicas
III.- El acompañamiento del líder en el desarrollo de capacidades individuales.	Ofrece un trato cercano, amable y confiable a los demás.	Los maestros ofrecen una relación cercana, afectuosa y de confianza a los otros.	Video sobre el comportamiento organizacional.
	Muestra interés en escuchar a las personas.	Los profesores están abiertos a escuchar.	Exposición: Fundamentos del liderazgo transformacional
	Muestra dedicación hacia el desarrollo personal y laboral de los otros miembros.	Los maestros han evidenciado un genuino interés en el crecimiento personal y profesional de sus compañeros, al brindarles enseñanza, orientación y apoyo cuando ha sido necesario.	Exposición: Mecanismos motivacionales del liderazgo transformacional
	Fomenta el interés de las personas por brindar ayuda a los demás.	Los profesores animan a sus colegas a mostrar interés en apoyar a los demás.	Exposición: Fundamentos del liderazgo transformacional
IV.-La influencia ética del líder en los seguidores	Inspira autoridad y estima por su rectitud.	Los colegas sienten respeto y admiración hacia los docentes debido a su integridad.	Sociodrama
	Promueve valores e ideales institucionales elevados que prevalecen sobre intereses personales o grupales.	Los maestros inculcan principios y aspiraciones institucionales elevadas que trascienden los intereses individuales o grupales más limitados.	Presentación: Bases del liderazgo innovador

	Mantiene firmeza en sus convicciones y respeta las diferencias de opinión.	Los maestros sostienen una postura sólida en sus convicciones y credos, a la vez que muestran consideración por las discrepancias de pensamiento entre sus compañeros.	Presentación: Métodos de motivación del liderazgo innovador
	Demuestra coherencia entre sus palabras y acciones.	Los profesores muestran consistencia entre sus palabras y sus acciones.	Presentación: Métodos de incentivo del liderazgo innovador
V.- La tolerancia psicológica del líder	Crea ambientes relajados o distendidos durante situaciones sociales tensas mediante el uso del humor para mejorar la comunicación en el grupo.	Los maestros afrontan los momentos de tensión con un humor apropiado, promoviendo así un ambiente relajado que facilita la interacción grupal.	Facilitador del taller Conferencista invitado Actividades de sociodrama/ Participación recreativa
	Gestiona situaciones problemáticas con una adecuada estabilidad emocional.	Los docentes conservan la calma y la neutralidad durante situaciones de tensión o conflicto interpersonal.	Facilitador del taller Especialista externo Representación social/ Involucramiento recreativo
	Acepta los errores y motiva a seguir buscando excelentes efectos.	Los docentes muestran tolerancia hacia los errores o equivocaciones de sus colegas, alentándolos a seguir buscando mejores resultados.	Presentación: Estrategias motivadoras del liderazgo innovador

3.2.- EL MODELADO DE LA PROPUESTA.

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





Como cierre de este capítulo, llegamos a la conclusión de que la implementación de la estrategia de liderazgo transformacional tiene el potencial de generar un impacto positivo en el ambiente organizacional de la Institución Educativa I.P.S.M. "Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza" en Bagua, Amazonas.

CONCLUSIONES

El análisis y la propuesta de estrategias de liderazgo educacional transformador, basadas en la teoría del sistema de administración de Likert, el liderazgo transformacional de Burns y Bass, y la teoría de la Senda-Objetivo de Robert House, revelan que la implementación de estas estrategias puede ser clave para superar las deficiencias identificadas en el clima organizacional de la Institución Educativa I.P.S.M. “Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza”. Dichas estrategias buscan fomentar un entorno de cooperación, participación y cambio, contribuyendo al fortalecimiento del sentido de pertenencia, la comunicación efectiva y el compromiso con los valores y objetivos institucionales.

El diagnóstico realizado evidenció que un alto porcentaje de docentes percibe el liderazgo institucional como ineficiente, lo que impacta de manera negativa en la motivación y la colaboración entre los miembros de la comunidad educativa. Además, la percepción de decisiones administrativas deficientes y la calificación promedio o baja de las relaciones interpersonales reflejan una urgente necesidad de fortalecer la confianza, la cohesión y la solidaridad en el equipo docente, aspectos esenciales para fomentar un entorno organizacional saludable y productivo.

Las estrategias propuestas se centran en implementar un liderazgo transformador que promueva un clima institucional basado en la cooperación, el diálogo y la participación activa. Estas tácticas están diseñadas para optimizar la gestión administrativa, mejorar las relaciones interpersonales y alinear al personal docente con los valores y objetivos institucionales. Asimismo, buscan crear una cultura de reconocimiento y valoración del trabajo docente, contribuyendo al desarrollo de un sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

RECOMENDACIONES

A los directivos de la institución educativa implementar las estrategias de liderazgo educacional transformador basadas en las teorías de Likert, Burns y Bass, y House, enfocándose en fortalecer la comunicación efectiva, la toma de decisiones participativa y el compromiso institucional.

A los docentes participar activamente en las iniciativas de formación y desarrollo personal propuestas por la institución, con el objetivo de alinear sus valores y objetivos con la misión y visión organizacional.

A los padres de familia Involucrarse activamente en las actividades organizadas por la institución, comprendiendo su rol esencial como parte de la comunidad educativa y su impacto en la formación de los estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2010). Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar. Madrid: Wolters Kluwer.
- Álvarez, G. (1992). El constructor "clima organizacional": concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.
- Arias, F. y Heredia. V. 2002; Administración de recursos humanos. (6ª Ed.). México: Trillas.
- Aguilera, Juan Carlos. (2004) La Gestión Educativa Desde Una Perspectiva Humanista, Chile
- Bass, B. y Avolio, B. (1993). Liderazgo Transformacional y liderazgo organizacional. Deusto, Bilbao
- Bolívar-Botía, Antonio, 2010; ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. Universidad de Granad, España.
- Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidades. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. Organización y Gestión Educativa.
- Berbel, G. Manual de Recursos Humanos, Diez programas para la gestión y desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Ecoe ediciones segunda edición abril 2006.
- Berthoud, L. y López Morilla. Cima y Cultura Organizacional. Universidad FASTA ediciones. 2013.
- Brunet, Luc. 1992, El Clima de trabajo en las organizaciones. Edit. Trillas, México, pág.33

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

Chiavenato, Idalberto. (2008). Administración de recursos humanos. (5ª Ed.) México: Mc Graw Hill. 21.

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

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

García, V., Romerosa, M. M., y Lloréns, F. J. (2007). Liderazgo Transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vol.16, N°4, págs. 25-46.

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

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

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

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

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

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

- La Pierre, Laurent., 2011; Gerenciar es Crear. Cátedra sobre Liderazgo, Pierre-Péladeau en HEC Montréal, Canadá
- Méndez Álvarez C. -2007; Clima organizacional en Colombia – Un método de análisis para su intervención. Editorial UOC.
- Martins, F., Carmmaroto, A., Neris, L., y Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Actualidades investigativas en educación Volumen 9, Número 2,
- Murillo, F. J. (2008a). Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio Multinivel sobre los factores de eficacia de las escuelas españolas. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación,
- Octaedro. Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? magis Pág. 11-24.
- Santiago. Gil-García, A., Muñiz, M., y Delgado, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. Scielo.
- Schvarstein, L. (1998), El aporte humano en la empresa”, Ed. Macchi S.A.
- Touraine, A., y Khosrkhavar, F. (2002). A la búsqueda de sí mismo. Diálogo sobre el sujeto. Barcelona, España: Paidós
- Werther (2008); El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNI, revista; Vol. 1, n°3. Universidad de Viña del Mar, Chile

ANEXOS

ANEXO 01

Anexo 1:



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

Institución Educativa I.P.S.M. “Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza” Bagua.

ENCUESTA PARA LOS DOCENTES

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como finalidad recoger información y opiniones de los docentes en relación con la gestión institucional y a las relaciones interpersonales en la institución Educativa I.P.S.M. “Agropecuaria Toribio Rodríguez de Mendoza” Bagua, la misma que nos permitirá elaborar nuestro trabajo de investigación.

INSTRUCCIONES: Tenga la amabilidad de contestar las siguientes preguntas marcando con un aspa (X) la respuesta que considere apropiada.

1.- Las relaciones interpersonales con sus colegas cómo las califica?

- a.-Apáticas ()
- b.- Evasivas y con aire de superioridad ()
- c.- óptimas ()

2.- Respecto a la satisfacción general en la institución educativa, se siente usted?

- Muy insatisfecho ()
- Insatisfecho ()
- Ni satisfecho ni insatisfecho ()
- Satisfecho ()

Muy satisfecho ()

3.- Respecto a la satisfacción en las relaciones interpersonales con los demás profesores se siente:

Muy insatisfecho ()

Insatisfecho ()

Ni satisfecho ni insatisfecho ()

Satisfecho ()

Muy satisfecho ()

4.- Respecto a las relaciones interpersonales con la gestión de su institución, se siente:

Totalmente de acuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

5.- Cuáles son los motivos que usted considera para aumentar su rendimiento laboral?

Siente placer cumplir con sus deberes institucionales ()

Se siente bien si es considerado en algún cargo jerárquico de la institución ()

Se siente bien si es que recibe estímulos económicos ()

Se siente bien por el progreso institucional ()

6. ¿Considera que las relaciones con sus colegas docentes son óptimas?

a) Si b) No. Justifique su respuesta.....

7. ¿Está de acuerdo con la gestión de su institución?

a) Si b) No.

8. Al llegar a su trabajo, ¿se siente motivado para realizar sus labores?

a) Si, No Justifique_____

9. De los siguientes elementos ¿cuál cree usted es el más importante para mantener excelentes relaciones laborales?

- A. Respeto.
- B. Tolerancia.
- C. Escucha.
- D. Alegría.

10. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción en la comunicación interna con los demás docentes?

- A. Poco satisfecho.
- B. satisfecho.
- C. Bastante satisfecho.
- D. Muy Satisfecho.

11. En su papel de director, ¿Qué ayudas utilizaría para aumentar la productividad y eficacia de sus subalternos (docentes)?

- A. Incentivos.
- B. Motivadores.
- C. Regaños.
- D. Castigos.

12. ¿Cómo siente que son las relaciones laborales en la Institución Educativa

- A. Frías.
- B. Cálidas
- C. Normales
- D. No existen.

13. ¿Con cuántos colegas se siente más cercano?

- A. 0 a 03.
- B. 04 a 06.
- C. 07 a 09.
- D. Todos

14. ¿Con cuántos de sus compañeros se siente capaz y motivado de trabajar en equipo?

- A. 0 a 03.
- B. 04 a 06.
- C. 07 a 09.
- D. Todos

Anexo 02



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

GUÍA DE ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCTIVA

1. ¿Qué conflictos observa usted en la gestión de su institución?
.....
.....
.....
2. ¿Qué opina usted sobre las relaciones interpersonales de la Institución
.....
.....
- 3.- Usted como Directivo se considera un líder de su
institución?.....Porqué?.....
.....
4. ¿Qué conceptos tiene usted acerca del significado de comportamiento
institucional
.....
.....
5. ¿Para usted qué importancia le da a la comunicación interpersonal en la
gestión institucional?.....
6. ¿Qué opina usted sobre las relaciones interpersonales en su institución?