



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POST GRADO



**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**LA TEORIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BERNARD
BASS PARA EL LIDERAZGO DE DIRECTIVOS Y DOCENTES EN LA
INSTITUCION EDUCATIVA NACIONAL DE VARONES" 27 DE
DICIEMBRE" – LAMBAYEQUE**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA.**

AUTORES:

VILCHEZ CARRILLO, Italo Antonio

YARLAQUÉ GASTELO, José Andres

LAMBAYEQUE – PERÚ

2016



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POST GRADO



**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**LA TEORIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BERNARD BASS
PARA EL LIDERAZGO DE DIRECTIVOS Y DOCENTES EN LA
INSTITUCION EDUCATIVA NACIONAL DE VARONES” 27 DE
DICIEMBRE” – LAMBAYEQUE**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EDUCATIVA ESTRATEGICA.**

PRESENTADA POR:

VILCHEZ CARRILLO ITALO ANTONIO
AUTOR

YARLAQUE GASTELO JOSE ANDRES
AUTOR

DR. MANUEL OYAGUE VARGAS
ASESOR

APROBADO POR:

DR. MANUEL BANCES ACOSTA
PRESIDENTE DEL JURADO

DRA. ROSA ELENA SÁNCHEZ RAMÍREZ
SECRETARIO DEL JURADO

M. SC. MARTHA RÍOS RODRÍGUEZ
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

A Dios, mi guía y acompañante.

A la memoria de mi padre y de mi abuela, Italo Goil y Petronila, a quienes amo profundamente, por haberme brindado sus consejos que me ayudaron a tomar las mejores decisiones y por creer en mí.

A mi madre Elsa Graciela por su amor, su paciencia, su estímulo e invaluable apoyo.

Italo

A Jehová, mi guía y acompañante; a mis adorables padres Pablo y Julia, tenerlos aquí y halla es un privilegio.

A mi esposa Dilcia , a mis hermanos Alberto, Miguel, Pedro, Elena, Jorge, Violeta, Jesús, Enma, Teresa, Cesar, William y Henry.

A mis hijos Dolmy, Milagros, Karen y Fabrizio y a mi nieta Vania y a toda mi familia con sumo cariño.

José

AGRADECIMIENTO

Nos llena de orgullo y satisfacción escribir estas líneas ya que en ellas se indica la culminación de todo un esfuerzo, entrega y dedicación de estudio y de investigación.

Queremos agradecer a todas las personas, que se comprometieron y nos apoyaron en la realización de esta tesis, en primera instancia queremos resaltar y agradecer la labor del asesor, Dr. Manuel Oyague Vargas, quien ha sido para nosotros el motor en todo este proceso, desde el primer día hasta el último. Su capacidad de escucha para, después emitir sus sabios consejos, sus palabras de aliento y sus maneras de hacer frente a los imprevistos, junto a otras virtudes, nos han permitido formarnos como personas, investigadores y como docentes.

En segundo lugar, agradecer de manera especial a la a la Universidad Nacional “PEDRO RUIZ GALLO”, Escuela de Post Grado de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación, a los excelentes docentes de Maestría en Gerencia Educativa Estratégica por la paciencia y dedicación, por haber contribuido con el logro de las aspiraciones y metas en nuestro desarrollo profesional.

INDICE

RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I	
1.0 ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	14
1.1 Ubicación.....	14
1.2 Evolución histórica del objeto de estudio.....	23
1.3. Características del problema.....	28
1.4 Metodología.....	29
CAPÍTULO II	
2.0 MARCO TEÓRICO.....	33
2.1 La gerencia.....	33
2.1.1 La gerencia educativa.....	35
2.1.1.1 Características del gerente educativo.....	41
2.1.2 Gestión educativa.....	42
2.2 Liderazgo.....	43
2.2.1 Estilos de liderazgo.....	45
2.2.2 El líder en la educación.....	46
2.2.3 El gerente como líder.....	47
2.3 Liderazgo transformacional.....	49
2.3.1 Teoría sobre el liderazgo transformacional.....	51
2.3.1.1 Modulo de liderazgo transformacional según Bernad Bass.....	52
2.4 Talleres.....	56
2.4.1 Conceptos de taller.....	56
2.4.2 Tipos de taller.....	58

2.4.3 Objetos del taller (según Ander Egg).....	58
2.4.4 LA estructura organizativo-académica del taller.....	58
2.4.5 La estrategia pedagógica del taller.....	59
2.4.6 Características del taller.....	59
2.4.7 Funciones del taller.....	60
2.4.8 Motivación.....	61

CAPITULO III

3.0 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	64
3.1 Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los docentes de la Institución educativa 27 de Diciembre-Lambayeque.....	64
3.2 Entrevista al director de la institución 27 de Diciembre de la provincia de Lambayeque.....	76
3.3 La teoría del liderazgo transformacional de Bernad Bass para el liderazgo de directivos y docentes en la institución educativa nacional 27 de Diciembre-Lambayeque.....	79
3.4. Modelo gráfico de la propuesta.....	83

TALLERES

Taller n° 01.....	84
Taller N° 02.....	86
Taller N° 03.....	88
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES.....	91
BIBLIOGRAFIA.....	92

ANEXOS

Anexo N° 01.....	98
Anexo N° 02.....	100

RESUMEN

La presente investigación comenzó detectando que el clima institucional en la institución educativa 27 de diciembre de la provincia de Lambayeque tiene problemas, entre los docentes y el director.

Por tal motivo se buscó el origen de estos problemas internos, los cuales tienen factores los cuales son la comunicación, la falta de compañerismo, la falta de liderazgo por los docentes y el director.

Para ubicar los problemas que tiene la institución educativa, se realizó una encuesta a 30 docentes y una entrevista personal al director y por medio de los resultados obtenidos, determinaron que el clima institucional que rige actualmente entre los docentes y el director, no es el adecuado y ello dificulta el proceso de gestión.

Estos resultados no llevaron buscar como solución a la teoría transformacional de Bernad Bass y utilizarla como elemento fundamental para desarrollar el clima institucional

La teoría de Bernad Bass sobre el liderazgo transformacional nos proporciona los siguientes principios: Influencia idealizada (liderazgo carismático), consideración individualizada, estimulación intelectual y liderazgo inspiracional, los cuales permiten desarrollar los siguientes talleres: Taller N°01 (Autoconocimiento), taller N° 02 (Desarrollando confianza) y taller N° 03 (Confianza en el equipo).

Tanto el fundamento teórico como la significación práctica diseñados en el presente trabajo, permite mejorar el clima institucional y propender a un eficiente proceso de gestión en la Institución Educativa 27 de Diciembre de Lambayeque.

Palabras claves: Clima Institucional. Proceso de gestión. Liderazgo transformacional.

ABSTRACT

This investigation began sensing that the institutional climate in the school on December 27 in the province of Lambayeque has problems, among teachers and the principal.

Therefore the origin of these internal problems was sought, which are factors, which are communication, lack of companionship, lack of leadership by teachers and the principal.

To locate the problems of the educational institution, a survey of 30 teachers and a personal interview with the director and through the results was performed, determined that the institutional climate that currently governs between teachers and the principal is not right and this complicates the management process.

These results led not look as a solution to the transformational theory Bernad Bass and use it as a fundamental element to develop the institutional climate

The theory of Bernad Bass on transformational leadership provides us with the following principles: Idealized Influence (charismatic leadership), individualized consideration, intellectual stimulation and inspirational leadership, which allow develop the following workshops: Workshop No. 01 (Awareness), workshop No. 02 (rules of coexistence and communication) and workshop N ° 03 (songs and voices of reflection).

Both the theoretical basis and practical significance designed in this paper, can improve the institutional climate and foster an efficient management process in the Educational Institution December 27 Lambayeque.

Keywords: Institutional climate. Management process. Transformational Leadership.

INTRODUCION

En el ámbito mundial y actual el liderazgo se está aplicando en la gestión educativa constituyendo sin duda el escenario de mayor impacto en la dinámica de transformación de la sociedad actual. De igual forma las instituciones educativas nos permite que la sociedad alcance logros que no podrían obtenerse de modo independiente, por otra parte y debido a los cambios que están ocurriendo a nivel mundial se está exigiendo una postura de liderazgo, ya que esta no se puede quedar como simple espectadora de un entorno cambiante.

Se vive en un mundo competitivo caracterizado por un contexto social, económico, político, cultural y educacional, donde todo impresiona, y exige la adquisición de modelos, estrategias, enfoques o perspectivas de acción, lo que exige que ha sido conducido a una situación de crisis, pero sin embargo debido a la falta de liderazgo, por parte del director y los docentes, que en la actualidad la asume como una imposición y no como una práctica para la acción gerencial.

De esto se deduce, que la práctica de los docentes permite acceder a sus didácticas y organizativas, tanto de lo específico como de lo global, sin perder de vista la pedagogía y la didáctica, además de sus componentes sociales, pedagógicos y administrativos que definen la razón educacional y marca su relevancia con el liderazgo del director de forma sólida y confiable.

Sin ir tan lejos, en Sudamérica muchos países como: Bolivia, Colombia, Ecuador, Chile, Argentina, etc.; están construyendo y aplicando estrategias en sus respectivas instituciones públicas y privadas educativas de los diferentes niveles educativos, en el cual se ha comprobado que hay una deficiencia entre los gestores y educadores de esta instituciones educativas, por la falta de conocimiento de que ser líder.

Para Jones y George (2006) el liderazgo es “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p. 495).

Si analizamos lo que pasa a nivel sudamericano, el Perú no está aislado de esta realidad que se está viviendo en este nuevo siglo XXI, en las instituciones educativas, las cuales muchas de ellas aún siguen con la metodología del siglo pasado en el cual solo el director era aquel que dirigía solo la institución educativa, sin consultar a los demás miembros que conforman la institución educativa como son los docentes y demás, los cuales son piezas fundamentales para el logro que si quieren cumplir, por tal motivo el Ministerio de Educación, está aplicando estrategias para cambiar esas metodologías tradicionalistas que aún están presentes en las instituciones educativas.

Pero actualmente muchos gestores educativos, están aplicando el liderazgo como una herramienta no solo teórica, sino aplicativa, en sus instituciones educativas, pero sin confundir la definición de jefe con la líder.

Muchos de los cuales no se saben que ya son líderes en forma directa o indirecta, tal vez quieran ser líderes, pero debido al desconocimiento de lo que es ser un líder, se debe enseñar en primer lugar que es un líder, los estilos de liderazgo.

Para Robbins y Coulter (2010, p. 370) aseveran que “líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”. Un director o un gerente debieran ser líderes pero el liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gerencia, y como afirman Silíceo (2001) su ejercicio implica que un líder “ha de definir su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores” (p. 13).

En la Institución Educativa Nacional de Varones 27 de Diciembre –Lambayeque se presenta deficiencias en su proceso de gestión debido a que no se aplica el liderazgo, para el mejor desarrollo integral entre sus miembros los cuales son el director y sus docentes que constituyen una parte de la institución educativa.

La presente investigación comenzó identificando el siguiente problema: **Se observa deficiencia de liderazgo de directores y docentes en el nivel secundario lo que dificulta el proceso de gestión en la I.E.N de Varones 27 de diciembre Lambayeque 2015.**

El objeto de estudio está determinado por el proceso de gestión en la I.E.N de Varones 27 de diciembre Lambayeque 2015.

En las diversas instituciones educativas el trabajo en equipo es indispensable para desarrollar de manera conjunta las diversas actividades educativas; siempre y cuando sea una labor motivada, guiada y ejercida en compromiso entre los miembros de la institución, poniendo en práctica estrategias para el cumplimiento de los fines educativos.

De lo contrario, la falta de liderazgo, trae consigo el trabajo forzado, la imposición de roles, la culpabilidad, el temor a quedarse sin un puesto de trabajo, la desconfianza entre los compañeros y el incumplimiento de los objetivos propuestos; generando en todo ello deficiencias en el proceso de gestión educativa.

Es por ello la importancia del liderazgo que pretende un trabajo conjunto y responsable para cumplir con las metas, desarrollar habilidades, talentos, capacidades y actitudes que permitirán optimizar el quehacer educativo y generar un adecuado proceso de gestión en nuestro centro educativo.

Por consiguiente, la aplicación de talleres fortalecerá el liderazgo entre directivos y docentes, sustentado por teorías científicas que dan soporte a nuestro trabajo de investigación.

El objetivo del siguiente trabajo es: Diseñar talleres para el desarrollo del liderazgo de directores y docentes en el nivel secundario con la finalidad de mejorar el proceso de gestión educativa I.E.N de Varones 27 de diciembre Lambayeque 2015.

Se propone los objetivos específicos siguientes:

1. Analizar el nivel el liderazgo de docentes y directivos en la institución educativa.
2. Elaborar y proponer talleres para el liderazgo de directivos y docentes en la institución educativa

El campo de acción donde opera el trabajo de investigación es: Elaborar y proponer talleres para el liderazgo de directores y docentes en el proceso de gestión educativa institución educativa nacional de varones 27 de diciembre Lambayeque 2015.

La hipótesis que se defiende en la siguiente investigación es: Elaborar y proponer talleres basados en la teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass, para el liderazgo de directores y docentes del el nivel secundario entonces se mejorara el proceso de gestión educativa de la institución educativa nacional de Varones 27 de diciembre Lambayeque 2015.

El trabajo de tesis se presenta en tres capítulos: En el capítulo 1 se presenta el análisis del objeto de estudio que comprende la ubicación geopolítica e histórica de la institución educativa 27 de diciembre ,así mismo la evolución histórica tendencial del objeto de estudio y las características más resaltante como la metodología después del proceso de investigación .

El capítulo 2 analiza las teorías y explica el problema y el objeto de estudio y que permitió elaborar una propuesta desde el punto teórico y práctico para la solución del problema.

El capítulo 3, presenta el análisis y la interpretación de la encuesta y entrevista al director por medios de tablas, así mismo la propuesta consiste en los principios de la teoría de Bernad Bass en el liderazgo transformacional, con los siguientes talleres.

Se presenta las conclusiones, en las que hemos llegado al final de la investigación, así mismo se presenta algunas recomendaciones para su aplicación que sirvan de utilidad para la institución y otras instituciones que tenga el mismo problema.

El presente trabajo no agota el estudio sobre el liderazgo transformacional según la teoría de Bernad Bass, nos compromete a seguir investigando a nuevos problemas.

Italo. José

CAPÍTULO I

1.0. ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Ubicación.

El presente trabajo titulado “la teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass para el liderazgo de directivos y docentes en la institución educativa nacional de varones 27 de diciembre” se desarrolla en la provincia de Lambayeque.

El territorio del departamento de Lambayeque es el segundo más pequeño de la República del Perú, después del Departamento de Tumbes. Está integrado por un sector continental y un sector insular.

La superficie del sector continental mide 14 213,30 km² y está conformada por las tres provincias de la Región. De ellos corresponden 3 161.48 km² a la Provincia de Chiclayo, 1 705.19 km² a la Provincia de Ferreñafe y 9 346.63 km² a la Provincia de Lambayeque.

La superficie del sector insular mide 18.00 km² y está conformada por dos islas: la Islas Lobos de Afuera(2.36 km²) y la Isla Lobos de Tierra (16.00 km²), que forman parte de la Provincia de Lambayeque.

La superficie total de todo el departamento de Lambayeque, sumados ambos sectores continental e insular hace un total de 14.231,30 km².

El departamento de Lambayeque está situado en la costa norte del territorio peruano, a 765 kilómetros de la capital de la república (Lima).

Limita al norte con las provincias de Sechura, Piura, Morropón y Huancabamba, del departamento de Piura. Limita al este con las provincias de Jaén, Cutervo, Chota, Santa Cruz y San Miguel, del departamento de Cajamarca. Al oeste es ribereño con el Océano Pacífico. Limita al sur con la provincia de Chepén, del departamento de La Libertad.

Aproximadamente las 9 décimas partes del departamento corresponden a la región costa y yunga y la décima a la Sierra (Cañaris e Incahuasi).

La Costa o Chala, comprenden entre los cero metros hasta los 500 m.s.n.m.; está constituida por extensas planicies aluviales, unas surcadas por ríos y otras cubiertas de arena, estas planicies son mucho más extensas que la de los departamentos del Sur, se ven interrumpidas por cerros rocosos sin vegetación que pueden elevarse desde los 200 a los 1000 m.s.n.m.

Las serranías del departamento se encuentran en los contrafuertes de la cordillera occidental y llegan a los 3000 y 3500 m.s.n.m.

El clima es semitropical; con alta humedad atmosférica y escasas precipitaciones en la costa sur. La temperatura máxima puede bordear los 35 °C (entre enero y abril) y la mínima es de 15 °C (mes de julio). La temperatura promedio anual de 22,5 °C.

En verano fluctúa entre 20 °C y 35 °C como máximo. En invierno la temperatura mínima es de 15 °C y máxima de 24 °C. Por lo general a medida que se aleja del mar avanzando hacia el este hasta los 500 msnm la temperatura va aumentando, sintiéndose principalmente a medio día un calor intenso, como se puede apreciar en Pucalá, Zaña, Chongoyape, Oyotún y Nueva Arica.

La aguas de los ríos, cubre más del 95 % del agua utilizada en la agricultura, industria y uso doméstico. El agua subterránea es abundante pero poco empleada por el alto costo en la perforación de pozos tubulares y la falta de planificación de los cultivos.

La flora de ésta área depende del agua de las lluvias, las cuales sólo se producen, en cantidades importantes, durante el Fenómeno del Niño.

Los principales ríos son:

Río Chancay: Conocido con el nombre de río Lambayeque, es más importante. Su largo aproximado es 250 km, de sus aguas dependen las 3 capitales provinciales, más de 15 poblados menores, empresas agrícolas y medianos y pequeños productores individuales. Nace al oeste del asiento minero de Hualgayoc en las lagunas de Mishis y Yanahuanca a una altura de 4000 msnm, en sus orígenes se le conoce como río Quilcate, que va descendiendo al Oeste recibiendo otros pequeños tributarios, sin engrosar

sus aguas debido a las filtraciones, las mismas que aparecen kilómetros abajo y al unirse con el río Samán ya recibe el nombre de río Chancay, sigue desplazándose al Oeste recibiendo las aguas del río Cumbil.

A la altura de Racarumi, hay una toma de ese nombre que capta sus aguas para llevarlas al Reservoirio de Tinajones, mismo que de nuevo vierte las aguas a su lecho, kilómetros abajo. En la Puntilla hay una obra de ingeniería que divide las aguas en dos partes, la del río Reque o Eten, y la de Lambayeque (canal Desaguadero), del que mediante otras compuertas se reparte el agua: para el Canal Taymi para el río Lambayeque.

Río La Leche: Nace en las cumbres de Cañaris y Cachen a más de 3000 msnm tiene un volumen de agua muy irregular y por lo general no llega al mar, salvo en épocas de abundantes lluvias. En periodos lluviosos y de abundancia de aguas este río inunda los poblados ribereños y las sementeras causando daños inmensos. En la parte baja se unen con el Motupe.

Río Zaña: Nace en el Departamento de Cajamarca, al este de Niepos, en su desplazamiento y descenso hacia el oeste recibe las aguas de numerosos riachuelos, ya en la costa da sus aguas a los poblados de Oytún, Nueva Arica, Zaña, Motupe y Lagunas. Sus aguas en determinadas épocas como en 1925 y 1983 han causado daños a Zaña y otros poblados ribereños. Al norte del Departamento en el distrito Olmos se encuentran los riachuelos: Cascajal, San Cristóbal, y Olmos, de recorrido muy corto, no llegan al mar, salvo en años de mucha lluvia.

El mar de Grau o Pacífico peruano frente a las costas del departamento de Lambayeque tiene sus aguas templadas con temperatura medias de 19° C. a 20° C, debido a afloraciones de aguas que se producen frente al litoral y son transportadas por la Corriente de Humboldt. El Mar de Grau o Pacífico peruano, es muy rico en especies. La biomasa está constituida por peces pequeños, como la anchoveta y por peces medianos o grandes como las conchas de abanico, choros, caracoles, etc. También existen en pequeñas islas (Lobos de Tierra y Lobos de Afuera) y algunas puntas del litoral, aves guaneras en gran variedad.

El Departamento de Lambayeque es jurisdicción del Gobierno Regional de Lambayeque y tiene sede en la ciudad de Chiclayo por ser la capital del Departamento. Es dirigida por un Presidente Regional (Jefe de Gobierno) y un Consejo Regional, los cuales sirven por un período de cuatro años.

Se divide en tres provincias: Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe.

Cada provincia es gobernada civilmente por una Municipalidad Provincial, encabezada por un alcalde, elegido por sufragio universal cada cuatro años, quien dirige la política provincial.

Gran parte del territorio lambayecano corresponde al Bosque Seco del Pacífico. Es una franja costera de un ancho muy corto: de 100 a 150 y que abarca los departamentos de Tumbes, Lambayeque y La Libertad.

En Lambayeque el 15% de los habitantes son empleados públicos esto entre Hombres y mujeres en un 25% se dedican a otras actividades, en un 60% se dedican a la Agricultura especialmente en las campiñas donde su vida gira alrededor de los campos de cultivo.

En las campiñas de Lambayeque las mujeres se dedican a las tareas hogareñas y son muy pocas las que cuentan con conocimientos de costura y se dedican a confeccionar prendas femeninas y masculinas.

En las campiñas, las mujeres se dedican a la elaboración de la chicha de Jora que es considerada como una Industria la que genera ingresos económicos para ayudar en el sustento del hogar a sus esposos.

La provincia de Lambayeque cuenta con productos vegetales, animales y minerales los que son cuidados por los pobladores de las diferentes campiñas y distritos.

Productos vegetales: Consideramos a Lambayeque como una Zona Arrocería gracias a su clima y a las lluvias que se producen en los meses del sembrío del arroz, esta condición climatológica como nos permite que seamos considerados como zona arrocería, aunque cuando se presenta sequía sufrimos por la escasez de este producto, que es la base de la alimentación de los Lambayecanos, además del arroz, también tenemos: Maíz, Algodón, Frijoles, alverjas, chilenos, lentejas, camotes, zapallos,

yuca y otros productos de pan llevar que satisfacen la alimentación de los lambayecanos, así también contamos con verduras y frutas frescas según la ocasión como: el maracuyá, el mango, ciruelas las guabas, guanábanas, la caña de azúcar.

Productos animales: En la provincia de Lambayeque contamos con una variedad de animales como aves de corral como gallinas, pavos, patos, palomas, cuyes, conejos; ganado vacuno, ganado caprino, ganado ovino, ganado porcino.

Como se puede apreciar contamos con variedad de animales los que permiten que nuestra alimentación sea variada también contamos con gran variedad de peces.

Productos minerales: En la provincia de Lambayeque, específicamente en el distrito de Morrope, contamos con productos minerales como: el yeso, la sal; la sal es considerada como un producto necesario en la alimentación para dar sabor a los alimentos y poder consumirlos.

El yeso, que se utiliza en la construcción de viviendas.

El distrito de Morrope está a 15 minutos de Lambayeque y es muy fácil comunicarse y transportar estos productos.

La variedad de los diferentes productos existentes en esta zona ha permitido la presencia de la Industria como:

Industria del Limón y Maracuyá: Que se encuentra en el distrito de Motupe, donde se elaboran enlatados de Jugos y se extrae el aceite de este para los diferentes productos, así como los Jugos de Maracuyá, estos productos son exportados.

Industria de King Kong: Los que se elaboran utilizando leche fresca, huevos y camotes este producto es bien cotizado a nivel nacional e internacional, existen King Kong de puro manjarblanco y también de 3 sabores (manjarblanco, camote y piña, la piña es mezclada con yuca y da como resultado un dulce muy exquisito.

Industria de la Jora: Consiste en moler el maíz y elaborando convirtiéndolo en Jora de maíz, el que se elabora con maquinarias especiales.

La jora se utiliza para preparar la chicha de jora que es una bebida que se consume diariamente y está considerada dentro de la alimentación especialmente en distritos y campiñas, es una bebida muy sana y de sabor agradable.

Industria de la Algarrobina: Que consiste en la elaboración de la algarroba que es el fruto de los algarrobos que encontramos en diferentes campos de los distritos de Lambayeque y que es un producto que brinda energía, salud y se utiliza en jugos y otros.

Industria de la Miel de Abeja: Que también es de gran importancia, considerando esta como uno de los alimentos más completos y saludables.

Industrias Caseras: Como el carbón, de algarrobo, fabricación de canastas, petates, tejidos de alforjas.

Las canastas son hechas a base de carrizo verde y son de gran aceptación en el mercado por las amas de casa, así mismo los petates son hechos a base de totora y son muy necesarios especialmente en campiñas y en algunos distritos.

Existe gran habilidad para el tejido de alforjas, fajas y otros, las personas que los preparan son expertas y hay una gran variedad de diseños, los extranjeros que visitan nuestros distritos se maravillan con estos productos y pagan muy bien para adquirirlos y llevarlos a su país de origen.

El comercio en la provincia de Lambayeque se realiza en forma interna y externa.

Interna: Ya que los productos que se elaboran y los naturales se transportan a diferentes lugares donde hay capacidad económica para el consumo y que es muy bien aceptado su consumo. Así podemos apreciar, que diariamente traen aves de corral a la ciudad de Lambayeque, así como ganado caprino y que es de bastante consumo, así como las aves de corral como patos, pavos, gallinas y otros.

Externa: Se realiza a través de la exportación; se exportan los diferentes productos, como: La Algarrobina, el limón, maracuyá en conservas y enlatados, así también se exporta los diferentes granos como frijoles, maíz, frutas, aves de corral y otros.

Para el transporte de los diferentes productos contamos con caminos de fácil acceso y también con caminos carrozables que nos permiten sacar el producto para ser ofrecido al mercado.

Así mismo se exporta los King Kones, dulces especiales muy agradables para finos y delicados paladares del Perú y del Extranjero.

Lambayeque ciudad centenaria fundada en 1553, probablemente para halagar al cacique Efquempisa, radicado en el lugar, quien fue cordial con los españoles.

Lambayeque no obstante conserva sus propias virtudes, haber sido en el Norte vanguardia de la proclamación de la independencia, haber demostrado constancia y tenacidad en la lucha en la defensa nacional, virtudes que se unen al encanto y frescura de sus parques, la tranquilidad y limpieza de sus calles, sus sombrías casonas y ser cuna de héroes, poetas e ilustres intelectuales.

La noche del 27

El Golpe fue de verdadera audacia. Por lo inesperado, lo sorpresivo de las acciones, el triunfo fue de los insurrectos. En breve tiempo el regimiento de Dragones de un efectivo de 360 hombres y cuya oficialidad era en la casi totalidad Española, se rindió y abandonó la plaza a su cargo.

El paladín de esta acción, aquella noche del 27 de Diciembre de 1820 fue Pascual Saco y Oliveros, hombre de probado valor en cuanta misión se le encomendase. El tino con que se actuó en la captura del cuartel evitó inútil derramamiento de sangre pero él había tenido la osadía de entrar solo de enfrentarse solo, en acción de veras temeraria, para pedir la rendición del Regimiento de Dragones.

Antes que las puertas del cuartel realista se cerraran tras él, había dejado a los suyos la consigna: si un tiempo prudente no salía, debía abrir fuego. Rendido pacíficamente el regimiento de Dragones por la acción audaz de Saco y Oliveros. Lambayeque proclamó su independencia del Yugo Hispano.

Queda la histórica acta de esa fecha se proclama por vez primera la Independencia del Perú, dos días antes que lo hiciera Torre Tagle en Trujillo, siete meses antes de la proclama de San Martín en Lima “en el pueblo de Lambayeque a las diez de la noche del día de hoy veinte y siete

de diciembre de ocho cientos veinte y primero de la independencia de este pueblo...”

Grandes personajes que participaron en la independencia sus nombres quedaron registrados en actas. En las tres que se levantarían, la de aquella noche 27 de diciembre, la del 31 del mismo mes en que se hizo la proclamación pública congregados en la sala del cabildo; la del 14 de enero siguiente en que se ratificó en acto solemne y público el juramento de Libertad.

Consta en esta última acta el regocijo del pueblo, el entusiasmo patriótico que animaba desde una semana atrás expresado en iluminaciones vistosas y alegres, candelas graciosas, adorno de sus calles, tan divertidas con estos festines que solemnizaban las diversas orquestas.

Y no solo era regocijo del cabildo y de los principales, también la plebe “Con instrumentos comunes de guitarra y tambores han tomado parte del regocijo invadiendo calles y plazas con el más íntimo alborozo.

La provincia de Lambayeque fue creada por San Martín, el 12 de febrero de 1821, según el Reglamento Provisional, formando parte del Departamento de Trujillo.

Lambayeque que abraza el orgullo de que en su suelo vieron la primera luz de héroes, presidentes y prominentes figuras políticas republicanas.

El actual local de la I.E. “27 de Diciembre “es un Monumento Histórico que tiene una duración de más de 150 años de su construcción, hecho de adobe de grandes dimensiones en la que inicialmente funcionaba la Real Aduana y posteriormente ha sido cuartel militar, en donde estuvieron acantonadas las tropas realistas de España. Por el año 1779 en este mismo lugar funcionaba un colegio anexo a una enfermería de la congregación Betlehemita.

En 1822 se crea la Escuela de la Patria con fondos municipales hasta el año 1863. El 15 de enero de 1866, se crea el Colegio “Santa Ana” comprándose el local con erogaciones públicas a don Bernardino Salcedo en 4000 pesos.

El 06 de abril de 1906, se crea el Colegio N° 211 uniendo la Escuela Municipal y la Escuela Fiscal que funcionaba hasta 1972; posteriormente se modifica su nomenclatura a Escuela Primaria de Menores de Varones

Nº 11036 hasta el año 1991. En el año 1992 y por R.D. Nº 0026 del 07 de Febrero se amplía sus servicios educativos al nivel secundario, por la que su nueva nomenclatura hasta el año 2004 ha funcionado con el nombre de Colegio Estatal de Primaria y Secundaria de Menores “27 de Diciembre”, en homenaje al hecho histórico que en ese local se promovió el 1er. Grito Libertario de la Independencia del yugo Español en Lambayeque, el 27 de Diciembre de 1820.

Gratitud y reconocimiento a los señores directores que han tenido a su cargo en diversas épocas la gestión del histórico Colegio de Varones y entre ellos: Fray José Betlehemita, José Alvarado, Gabino Orbegoso, Alejandro B. Valiente, Ernesto Barturén Sánchez; Teodoro Vilchez Yatas, Adán Alarcón y desde el año 2002 con R.D.S. Nº 845 del mes de Abril, en calidad de titular de ambos niveles asume la Dirección el Lic. José Félix Huertas Cabellos, quien viene haciendo posible la ampliación de los servicios educativos en el nivel secundario, ya que se cuenta con 23 secciones, plazas presupuestadas de 02 directivos, 03 personal jerárquico, 33 de personal docente y 05 plazas de personal administrativo; y recientemente se ha implementado la biblioteca escolar con más de 1200 textos y se oficializó mediante Resolución Directoral Regional de Lambayeque, el Programa “Huascarán” en un ambiente adecuado en la que se cuenta con 11 computadoras modernas para que el aprendizaje de los alumnos y el trabajo de los docentes, se intensifique usando las Tics que permitirán lograr un mejor aprendizaje. Actualmente el director es el Mag. Alberto Polar Córdova.

Su lema es: ESTUDIAR, Luchar y TRIUNFAR.

1.2. Evolución histórica del objeto de estudio

La realidad latinoamericana, por ello intentaremos desplegar el análisis desde una perspectiva crítica de la administración educativa, de la cual surge el campo de la Gestión Institucional. Al referirnos a perspectiva crítica lo hacemos situándonos en la propia realidad latinoamericana, en oposición a aquello que en este artículo denominamos realidad extraña.

Atendiendo al proceso histórico de la disciplina debemos tener en cuenta que la administración educativa surge en EE. UU. Según algunos autores hace unos ciento veinticinco años y se la acredita a William Harold Payne, superintendente escolar de Michigan, por haber escrito, en 1875, el primer libro de administración escolar *Chapters on school supervision*.

Ahora bien, la categoría temática de gestión educativa, como campo disciplinar, data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. En cada una de estas regiones fue adquiriendo distintos matices, debemos considerar que desde la perspectiva clásica anglosajona la gestión educativa de las instituciones posee un fuerte carácter técnico instrumental asociada al direccionamiento y a los resultados.

Cuando se introdujo la temática de gestión educativa en Latinoamérica se la asociaba, desde las perspectivas críticas, a una visión liberal que intentaba evaluar el fenómeno educativo en términos de costo-beneficio.

Debemos comprender que, del mismo modo que en la educación latinoamericana se comenzaba a hablar de gestión institucional, la sociedad, a través de los andamiajes políticos, comenzaba a desplegar la idea de resultados, logros, impacto, como una manera de dar cuenta, de legitimar la inversión social, en dinero, esfuerzos y tiempos.

Ahora bien, debemos considerar en esta presentación que, como plantea Casassus (2000) la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica, la gestión de la escuela está imbricada dentro las políticas educativas que se despliegan desde el Estado como políticas públicas. Y es aquí donde se

dividen las aguas. Tanto a nivel macro como micropolítico de la gestión educativa.

Desde nuestra perspectiva, la gestión educativa hace referencia a la acción y el pensar de los educadores en situaciones concretas, de las cuáles también es necesario distanciarse y representarse la realidad simbólicamente para reflexionarla, analizarla, expresarla y denunciarla. Debemos considerar que la gestión educativa posee, en sí misma, una complejidad que incluye las subjetividades de las personas, la realidad institucional y fundamentalmente, el entorno.

Es decir, para gestionar se requiere del conocimiento sensible como actitud frente a la realidad. Desde esta perspectiva toda apreciación, definición o conceptualización acerca de la gestión educativa acarrea una posición frente a la realidad, posición pedagógico-política.

Por esto se requiere repensar la gestión educativa desde la propia Latinoamérica, dado que aún poseyendo elementos teóricos valiosos, no se adapta en muchos casos a la propia realidad.

En la actualidad, el modelo neoliberal exhibe una nueva humanidad deshumanizada (Garretón, 1999; Svampa, 2005) e injusta, que requiere una mirada, que creemos, asume características particulares en el contexto latinoamericano, realidad tan particular como la de otras regionalidades, pero identificable por factores y condicionamientos propios.

Esto nos compromete no sólo a pensar y a hacer una lista de los problemas que los países centrales no tienen, sino a asumir la responsabilidad sobre los problemas latinoamericanos que exigen un abordaje singular.

Existe la necesidad de establecer modos de intervención en tanto realidad educativa propia, es decir no copiadas, y en algunos casos reactivas y contestatarias, con estrategias profundamente arraigadas en nuestra manera de ver nuestros problemas y necesidades, desde el sentir de nuestra propia tierra: la riqueza de culturas y tradiciones; las situaciones de inequidad social signada por la explotación por sectores neocolonialistas; la profunda asimetría en la distribución de sus recursos; la precarización laboral y la restricción a los beneficios tecnológicos, entre los principales.

Debemos considerar que asistimos a un momento sin precedentes en la historia de la educación en lo que respecta a la institución escolar. Se trata de la crisis estructural de la escuela, gestada en y para la modernidad. Estos tipos de crisis se presentan de modo singular según los tiempos y las variables socio-políticas en las que tienen lugar. Podríamos mencionar, como características particulares de la crisis actual, tres razones medulares: la desinstitucionalización, transicionalidad cultural y fragmentación social.

Entonces, y tal como sugerimos en el párrafo anterior, no se trataría de gestión educativa, sin más. Sino de gestionar para fundar. Esto es, poner a trabajar condiciones que produzcan, al menos, ráfagas de sentido: un devenir. Desde esta perspectiva estamos planteando una contra hegemonía de lo que surgiera en su momento como gestión educativa, dado que en América Latina, como hicimos referencia al principio del artículo, su aparición data de 1980 y está cargada de un fuerte talante político que se manifiesta con el quiebre del Estado garante de los servicios públicos, que dio paso a otro sistema en el que el Estado tiende a reducir su función a la fijación de objetivos.

Allí aparece la conceptualización acerca de la gestión educativa, dejando a las escuelas un mayor margen de planificación y regulación interna para alcanzar esos objetivos. Esta reducción de las competencias planificadoras y administrativas del Estado se traduce a la esfera educativa, cediendo a las propias escuelas la autonomía y utilizando como factor de motivación la posibilidad de autogestión, produciéndose lo que Contreras (1999, p. 1) denomina autonomía por decreto.

Autonomía (de los servicios públicos y de los ciudadanos), descentralización, desregulación y devolución del poder del estado a la sociedad son, parece, términos que designan y resumen en sus máximos valores y aspiraciones. Evidentemente, la retórica que acompaña a estos cambios, por parte de quien los patrocina, es que suponen una ganancia en la libertad social y personal, una recuperación en la capacidad de iniciativa y de actuación libre. (Contreras, 1999, p. 4).

En este sentido, debemos considerar la advertencia de Juan Carlos Tedesco cuando afirma que la autonomía puede estar muy cerca del aislamiento. Si se confunde descentralización y autonomía institucional, con dejar las escuelas libradas a su suerte, el efecto está garantizado: será la legitimación de la inequidad.

Por las razones esgrimidas se manifiesta claramente que la categoría de gestión educativa está cargada de sentido e ideologías, desde allí proyectaremos la gestión institucional: como realidad extraña y, desde la perspectiva crítica, como parte de nuestra propia realidad.

En el Perú, esos factores asociados al éxito de las transformaciones educativas logran un desempeño muy bajo. Tenemos un Ministerio de Educación fuertemente centralizado en decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía, utilizando un lenguaje muy diferente al de los profesores y directores, sin planes de largo plazo.

La percepción generalizada de una crisis profunda de la escuela pública contribuye a la persistente renuencia a cumplir con compromisos como los establecidos en la Constitución de 1980, de asignar no menos del 20% del presupuesto público a Educación o, recientemente, de incrementar anualmente en 0,25% del PBI la participación del presupuesto de Educación, según lo aprobado por el Acuerdo Nacional.

Es parte de las actitudes de desconfianza respecto de lo que la administración educativa puede hacer para mejorar la educación y que lleva a que la inversión por estudiante sea una de las más bajas de América Latina.

La gestión educativa debería someterse a un observatorio permanente de cumplimiento de metas de incremento de la productividad sectorial. La burocracia podría reducirse a la quinta o sexta parte; y se ganaría en calidad de productos y resultados, si se tercerizan servicios a universidades, escuelas privadas y otras instituciones de probada solvencia profesional y moral.

Siguiendo la experiencia en países vecinos, se requiere un plan de formación continua, en los mejores centros de formación del país y del mundo, asociado a una política de estímulos.

El trabajo total demandará experimentar, investigar y revalorar experiencias para construir propuestas diferentes que mantengan la unidad del país, respetando su múltiple diversidad, es así que entonces será posible y aconsejable convertir la experiencia desarrollada, en norma u orientación replicable en otros ámbitos que presenten características y condiciones semejantes.

La elaboración de normas, reglas o leyes anteriores a la experiencia corren el riesgo de ser prematuras y carecer del soporte que les confiere la experiencia y participación de la población en su aplicación a nuestra realidad multicultural.

La educación es considerada como uno de los pilares de desarrollo de toda sociedad, en este sentido, es importante velar u orientarla hacia la calidad, es decir, una educación de alta productividad y un proceso continuo de mejoramiento para la satisfacción de los que reciben el servicio educativo.

La calidad educativa se va a materializar en los diversos niveles del sistema educativo y la instancia fundamental donde se va a materializar las políticas de estado, de gobierno y sectoriales son las instituciones educativas.

Pero la dinámica o inercia de las instituciones educativas, depende de una serie de factores como son el aspecto económico, político y sobretodo, la capacidad de gestión, que depende de la capacidad de liderazgo de los directores de las instituciones educativas, que implica el gestor y promotor de la productividad, eficiencia y eficacia. La investigación entonces, trata de la relación de las capacidades de liderazgo de los directores y su influencia en la calidad de la gestión institucional.

1.3. Características del problema

En la institución educativa nacional de varones “27 de Diciembre” se observa que los procesos de liderazgo no son las adecuadas debido a las malas relaciones entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

A inicios de este año 2016, se ha detectado problemas internos como por ejemplo: el cambio de director, libros distintos a los del año pasado, exámenes desordenados, falta de empatía entre docentes, personal administrativo, mala comunicación en las funciones, control negativo de la disciplina por parte de estudiantes, profesores no capacitados y rotación de docentes antiguos, no se da la rutina dentro del aula, colaboradores sin compromiso.

Asimismo existe negativismo por parte del director al momento de recibir las opiniones de los docentes cuando se presentan problemas para la gestión de recursos de la Institución educativa. Todo esto que las cosas no marchen de la mejor manera en el proceso de gestión de dicha institución.

Por otro lado, los padres de familia vienen quejándose de las situaciones de disciplina en el colegio, de los materiales educativos que son los adecuados para el aprendizaje de sus hijos, inclusive un grupo de padres de familia viajaron a Lima para explicar el problema a los gerentes para que obtengan alguna respuesta ya que en Chiclayo no la tenían.

En este sentido la institución nacional varones “27 de Diciembre”, se detectó a través de la observación directa las inadecuadas relaciones entre directivos evidenciándose así un clima institucional inapropiado. Por otro lado, también se encontró insatisfacción en el colectivo de docentes, lo cual repercute en los procesos internos y externos de la institución educativa.

Las instituciones educativas tanto pública y privadas en mención suele presentarse un clima institucional inadecuado, donde no se aprecia un trabajo colaborativo, no se da el sentido de identificación con la Institución Educativa, las normas no son consensuadas, por lo que no se regula las interacciones entre los diversos actores, de manera que se impide los

procesos gestión, en consecuencia, todo esto perjudica principalmente a quienes reciben el servicio de la educación”.

Así mismo al observar el trato que se da entre al personal que labora en la institución educativa nacional de varones “27 de diciembre” de Lambayeque se percibe que el clima institucional no es muy eficiente, ya que algunos trabajadores se tienen discusiones entre ellos y esto puede apreciarse en la forma en que se hablan o se tratan; también se muestra que otros colaboradores no se sienten a gusto con lo que hacen, detalle que se puede apreciar con el incumplimiento de sus responsabilidades o con el ánimo con el que desarrollan su labor, sea de enseñanza, administrativa o de limpieza; incluso hay trabajadores que expresan su insatisfacción abiertamente, lo que obstruye el pleno proceso de gestión.

De lo dicho se concluye que la institución educativa nacional de varones “27 de Diciembre” se observa que el clima institucional es inadecuado debido a las malas relaciones interpersonales entre directivos y docentes lo que repercute los procesos de gestión en la institución antes mencionada.

Esto pasa debido también a la falta de compromiso o motivación para con sus docentes y personal administrativo por parte de dirección, pues para las fechas importantes como el día del maestro no les dieron algo de gratitud o algún saludo en los correos que ellos poseen.

Son los mismos docentes que ven los grupitos que se arman en el colegio o las preferencias que tienen los coordinadores y director para con su gente más allegada; se ve reflejado en la supervisión de carpetas a revisar y no se toma en cuenta que se debe medir a todos por igual.

1.4. Metodología

La importancia de la metodología es que proporciona un sentido de visión, de a dónde quiere ir el investigador con la investigación. Las técnicas y procedimientos (el método), por otra parte, proporcionan los medios para llevar esta visión a la realidad.

La investigación está enfocada desde un paradigma cualitativo, ya que se orienta a elaborar y ejecuta talleres basados en la teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass, para el liderazgo de directores y docentes de la I.E.N de Varones “27 de diciembre” de Lambayeque

De acuerdo a los criterios planteados por Rosendo el presente estudio adopta según su propósito un tipo de investigación descriptiva - propositiva, dado a que la recolección de datos empíricos permitirá la descripción del conocimiento tratado en la investigación para luego establecer conjeturas, de manera que se amplíen los supuestos teóricos referentes a la variable en estudio.

De igual manera, Villavicencio, plantea que la investigación descriptiva - propositiva se orienta a la recolección de datos empíricos para formular, ampliar o evaluar teorías y proponer una alternativa de solución.

La investigación fue de tipo descriptiva - propositiva, por cuanto se analizó el clima institucional de la Institución educativa de varones “27 de Diciembre”, (del nivel secundario, con el único fin de identificar y caracterizarse bajo su estado natural, para luego diseñar una propuesta de solución.

Para el desarrollo de nuestra investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad la teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass, para el liderazgo de directores y docentes

Métodos teóricos

Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar el clima organizacional e institucional de la I.E. de varones “27 de Diciembre”, del nivel secundario.

Método histórico –Lógico

Que sirvió en la compilación de las teorías y la determinación del clima organizacional.

Método inductivo

Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los grupos de docentes en la Institución Educativa.

Método analítico

Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.

Método de síntesis

Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige al alumno la capacidad de trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.

Método empírico

Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual aplicamos instrumentos de recolección de información, tales como: entrevistas, testimonios, guía de observación y encuestas; para tal efecto se procedió a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:

1. Coordinar con el director. Fecha probable
2. Coordinar con los docentes. fecha probable
3. Preparar los instrumentos de acopio de información. Fecha probable

4. Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
Fecha Probable
5. Formación de la base de datos. Fecha probable
6. Análisis de los datos. Utilizando los procedimientos estadísticos percentiles
7. Interpretación de los datos. De acuerdo al marco teórico
8. Exposición de los datos. Utilizando tablas y gráficos

Población: El universo o población de estudio estará constituido por todos los gestores (Director, Docentes), que pertenecen a la Institución Educativa de varones “27 de Diciembre”, Director: 01. Docentes: 30. Total: 31

Muestra: Como el universo es homogéneo y pequeño, entonces estamos frente a un caso de universo muestral por ser el universo homogéneo y pequeño, o sea: $n = U = 33$ participantes.

Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

- a) Materiales: Papel, Cd, computadoras, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.
- b) Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación serán:

Procedimientos para la Recolección de Datos.

Para el caso del personal directivo se utilizó una entrevista mediante un guía con preguntas preparadas por el investigador, fin de buscar información sobre el clima organizacional (según sea el caso) (Anexo N° 01).

Para el caso del personal docente se aplicó una encuesta, mediante un cuestionario de 15 preguntas con alternativas múltiples, preparadas para identificar la participación en el clima organizacional de la Institución de los docentes implicados en el proceso de investigación.

Análisis Estadístico de los Datos.

El tratamiento estadístico de la información se realizará siguiendo el proceso siguiente:

Seriación

Consistentes en aplicar un número de serie, correlativo a cada encuentro y que nos permite tener un mejor tratamiento y control de los mismos.

Codificación

Se elaborara un libro de código donde se asigna un código a cada ítem de respuesta con ello se logrará un mayor control del trabajo de tabulación.

Tabulación

Aplicación técnica matemática de conteo. Se tabulará extrayendo la información, ordenándola en cuadros doble entrada con indicadores de frecuencia y porcentaje.

CAPITULO II

2.0 MARCO TEÓRICO

2.1 La gerencia

La gerencia es considerada como un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional. En consecuencia, el gerente es la persona que consigue que se hagan cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al actuar así, tiene como función obtener y producir resultados.

El proceso gerencial a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, así, han surgido diversas concepciones y conceptualizaciones:

Según, Alvarado (“El gerente en las organizaciones del futuro”. Caracas 2000. p.7), la Gerencia “es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional”.

En consecuencia el gerente es la persona que consigue que se hagan cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados.

De igual manera, Certo, Samuel C. (“Administración moderna”, 2001. p.17), señala que: “Un gerente es aquella persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización”.

Fermín, I (“Gerencia y Liderazgo”. Caracas, 1997. p.18), afirma que el gerente es una persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y cargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están”.

Autores como, García y Martin (1980), Hersey y Blanchard (1977), Terry y Franklin (1986), coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial.

Estas habilidades son:

1. La habilidad técnica: implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.
2. La habilidad humana: es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.
3. La habilidad conceptual: consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Es bueno señalar, que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia bajo a los altos puestos gerenciales.

Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

2.1.1 La gerencia educativa

La educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos; estas consideraciones dan relevancia al personal directivo puesto que son

los encargados de velar porque la inversión que se haga en la educación de un país obtenga los objetivos y resultados propuestos.

La tarea de mejorar la educación y de impulsarla con fisonomía adecuada hacia el año 2021, tiene un protagonista irremplazable y digno: el Gerente Educativo Peruano.

La Gerencia Educativa básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo educativo. Por lo tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.

Desde la perspectiva educativa, Stoner, J. y Wankel, C. (*“Administración”, 2002*), precisan que la gerencia es parte de la administración y se encargan del que hacer educativo, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas.

Estas definiciones implican que el gerente educativo para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo de tal forma que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asumen una conducta positiva hacia el trabajo y la organización.

Para esto, además de las funciones administrativas, el gerente debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

Por otro lado el gerente educativo debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano. Los docentes constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica – pedagógica y administrativa para alcanzar los objetivos institucionales y los postulados de la educación del país.

Cada educador debe ser concebido como un individuo con experiencia propia o sin ella y con aspiraciones diferentes a los demás. Ello debe conllevar a los gerentes educativos a propiciar estímulos, motivación y

comprensión para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

A tal efecto, la gerencia educativa ha sido explicada como una labor de gestión, que atiende al desarrollo, al sistema educativo de dirección, fijación de planes, establecimiento de metas y objetivos al cumplimiento de funciones educativas, pero en la gerencia educativa de la ciencia y la tecnología esta gestión incorpora la dirección, administración y coordinación del esfuerzo humano, con la finalidad de cumplir funciones y lograr los objetivos institucionales con la participación y el desarrollo potencial de los docentes con resultados óptimos para la organización educativa.

Es así, como la gerencia en toda institución educativa constituye un factor de primordial importancia por cuanto las actividades técnicas – pedagógicas – administrativas que se desarrollan han de estar íntimamente relacionado con la acción gerencial de la institución. El azar, las situaciones casuales y la improvisación son actos opuestos a la buena gerencia; razón por la cual el gerente de estas instituciones debe cumplir la labor de director, conductor y controlador de todas las actividades del proceso de la institución que administra, a fin de prevenir las eventualidades que influyen negativamente en dicho proceso.

De lo expuesto, se puede decir que el gerente educativo, en el cumplimiento de sus roles, debe conocer y dirigir las dimensiones gerenciales: Planificación, Organización, Dirección y Control:

a) Planificación. Según Stoner (1996. *pág. 11*), “La planificación implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y definan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas”.

En este mismo orden de ideas González (1995. *pág. 64*), expresa: “La planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considera la mejor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y

objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos”.

Los referidos autores destacan la importancia de la planificación dentro de la administración, a través de ella se pueden considerar todas las herramientas fundamentales para lograr las metas y los objetivos de una organización con la inversión de menos tiempo y menos desgaste de los recursos humanos y materiales.

Se evidencia igualmente que con una buena planificación se evita uno de los males enquistados en las organizaciones educativas: la improvisación, es decir, hacer frente a la situación en la medida que surgen los problemas.

Desde esta perspectiva no se prevén las posibles situaciones anómalas que pudieran presentarse en el accionar de la organización o empresa en pos de sus metas u objetivos.

b) La Organización. Es otro de los procesos importantes en la administración educativa; según Stoner (1996. Pág. 12), “Organizar constituye un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que puedan alcanzar las metas de la organización”.

De acuerdo con lo expresado, Koontz (1994. pág. 24), dice que: “El propósito de la estructura de una organización, es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma”.

Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar. Los papeles asignados en esta forma, se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles.

De lo acotado por los autores referidos, se deduce que el objetivo fundamental de la organización es la integración del recurso humano, la conformación de un verdadero equipo que ponga en funcionamiento de la mejor manera la estructura organizacional.

Para lograr este objetivo, es recomendable dividir a la organización, en general, en secciones o departamentos con el fin de lograr dinamizar la organización. A cada departamento se le asignaran responsabilidades particulares a ser cumplidas en el ejercicio de las funciones específicas. Entre estas secciones organizacionales, como es lógico, debe existir coordinación para asegurar que sus esfuerzos se conjuguen para lograr de manera general la eficiencia en la organización.

c) La Dirección. Es otra de las funciones relevantes dentro de una organización, a través de ella los directivos establecen el carácter de la organización.

Para Koontz (1994. *pág.* 25), “La dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración”.

Por su parte Stoner (1996. *pág.* 13), la dirección “implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección”. Es notorio según lo expresado, que en esta etapa del proceso gerencial es donde los directores o gerentes educativos, establecen el carácter de la organización, pero ello depende primordialmente de los valores y el estilo de dirigir del gerente, lo que necesariamente influye en la relación interpersonal dentro de la institución.

En esta etapa el gerente debe convencer a los demás a que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y organización.

Los directivos, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus subordinados a hacer sus mejores esfuerzos. Así que los que cumplen roles gerenciales deben también ser líderes eficaces, dado que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes proveen medios para satisfacer necesidades y deseos, implica además que en las funciones de dirección el gerente debe motivar a los subordinados y para ello es necesario una óptima comunicación.

d) Control. Todas las etapas descritas anteriormente, se verían incompletas sin un riguroso proceso de control, el mismo que, consiste en vigilar la labor desarrollada en la unidad organizativa, teniendo como base los objetivos y normas establecidas en la fase de planeación.

Al precisar sobre esta fase del proceso gerencial, Stoner (1996. pág. 13), expresa: “El gerente debe estar seguro de que los actos de los miembros de la organización, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas”.

De estas consideraciones, se deduce que el control es la culminación del proceso gerencial, pero que durante el desarrollo del proceso, se pueden efectuar controles parciales para determinar alguna desviación en las acciones para el logro de las metas y realizar los reajustes pertinentes.

En concordancia con lo sustentado, Stoner y Freeman (1994), consideran que se trata de un proceso para garantizar que las actividades realizadas se ajusten a las planeadas. De acuerdo a esto, la fase de control comienza precisamente donde termina la planeación.

En fin, el control que se lleva a efecto en una organización, se utiliza para comparar el desempeño real de los trabajadores de la organización con los predeterminados y para tomar las medidas tendentes a garantizar que todos los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente.

Al llegar a esta etapa, tal como lo sugiere Mockler citado por Stoner y Freeman (1994), es preciso tomar en cuenta los siguientes elementos:

- ❖ Establecer estándares de desempeño.
- ❖ Medir los resultados presentes.
- ❖ Comparar estos resultados con las normas establecidas.
- ❖ Tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

El gerente gracias a la función de control, puede mantener a la organización por la vía más adecuada, lográndose los objetivos de la organización.

2.1.1.1. Características del gerente educativo

Los desafíos que presenta la gestión de las instituciones educativas del presente siglo, requiere del compromiso y la actuación de gerentes o líderes educativos. Estos serán quienes deban planificar y concretar nuevas posibilidades de acción no sólo en el interior de las escuelas sino también en la vinculación de éstas con su contexto.

Es por esta razón que al gerente educativo se le exigen poseer condiciones y características básicas. Por tal motivo, González (1993), señala que el mencionado profesional: “debe poseer condiciones básicas de salud física y mental y equilibrio emocional para el cumplimiento a cabalidad de su función gerencial; ente capaz de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo; capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio; consciente del rol que desempeña como administrador de una organización; valorar su actividad como una verdadera disciplina y desempeñándose con un estilo profesional propio”(p.13).

Además sostiene el referido actor: “que su acción gerencial está envuelta en la necesidad de efectuar cambios en conjunto para ser adaptados a un nuevo propósito, El tercer estilo de gerencia, se denomina desidioso y consiste en aquella acción que se administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar. Aquí se delegan los asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento.

Y por último, el estilo de la gerencia estratégica, adopta una perspectiva totalmente distinta, ya que las acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación se alejan de cualquier sesgo absolutista y de cualquier conducta estereotipada.

Cada una de estas alternativas es adoptada según las condiciones de la persona supervisada y se ajusta a circunstancias temporales prevaletientes. De acuerdo a lo señalado, el gerente educativo puede adoptar alguno de los estilos gerenciales descritos.

Pero por encima de cualquier estilo, la gerencia debe convertirse en una acción transformacional, meritocrática, transaccional y creativa.

Transformacional por cuanto el gerente debe ser un agente formador para favorecer el desarrollo de los demás.

El éxito del gerente está en influir en los otros, consiguiendo ayuda para asegurar la misión, para favorecer la visión y para enriquecer los valores preestablecidos. Por ello el gerente debe asegurar que sus subordinados se forman y que asuman una madurez global que les acredite como sujetos de delegación y liberación.

2.1.2 Gestión educativa

Varios autores han tratado el término de *Gestión Educativa*, la que se caracteriza fundamentalmente por enfocar de manera amplia las posibilidades reales de una institución, en el sentido de resolver situaciones o el de alcanzar un propósito en cuestión.

Según la UNESCO define la gestión educativa como el conjunto de procesos teórico-prácticos, integrados y relacionados como tanto horizontal, como vertical dentro de un sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.

Según Amanda Correa de Urrea (2010), define a la Gestión Educativa como disciplina independiente se nutre de los diversos modelos de gestión, cada uno de los cuales responde a las necesidades de la sociedad en un momento histórico determinado y expresan, tanto una comprensión de la realidad y de sus procesos sociales, como el papel que en ellos desempeñan los sujetos y directivos.

Carlos Alberto Botero Chica (2009), considera la gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

2.2 Liderazgo

Es conveniente identificar las definiciones que algunos proponen acerca de liderazgo: Para Lynch Gaete, Patricio (“Liderazgo. Perspectivas para una dirección eficaz”; 1998. p.71); el liderazgo “es la influencia en el comportamiento de personas o grupos, para alcanzar objetivos...”

Según Kotter, John P. (“Cambio y Liderazgo”; 1999. p.69); “es el proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para alcanzar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios”.

Asimismo Haggai, John E. (“Sea un líder influyente”; 1999. p.88); un poco más acorde con Lynch, considera que el liderazgo “es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso. Útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo”.

Según Chiavenato (1998, *pág. 137*), “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. En este sentido el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas.

El líder debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control. En concordancia con lo expresado, se puede acotar que la efectividad de una organización depende en gran medida de la efectividad del liderazgo formal.

Lupano y Castro (2007), definen el liderazgo como “un constructo complejo y multideterminado y que no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada, puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona el líder y sus seguidores,

donde este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder”.

Muchos estudiosos buscan en la historia del liderazgo las bases de lo que debe ser un verdadero líder, en ese recorrido, se llega al liderazgo de la empresa (enfoque más reciente del papel del líder en la sociedad), en donde se descubre al líder empresarial como agente de cambio y establecedor de cultura, aspectos muy importantes y polémicos actualmente; así tenemos el aporte de Drucker, quién señala que el liderazgo se centra en las siguientes características:

- ❖ Es alguien que tiene seguidores.
- ❖ Es alguien interesante.
- ❖ La popularidad no es rasgo del liderazgo, los resultados sí.
- ❖ El liderazgo no es rango o un privilegio, título o fuente de ingresos , más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad.

Drucker, también agrega que la función del líder es la de un facilitador, cuya formación básica debe abordar los siguientes aspectos:

- ❖ Conocimientos en dinámica de grupos y modificaciones organizativas.
- ❖ Poseer cualidades de conducción de grupos como capacidad de influir, pero sobre todo de implicar.
- ❖ Sentirse confortable ante situaciones de cambio y soportar bien los conflictos.

Según Lupano y Castro (2007), por lo general existe la tendencia a Considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento (management).

Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales.

Sin embargo, Blanchard (1986) parte del principio de que es más verosímil definir el liderazgo, a partir de la relación del líder con sus subordinados y sobre todo, a partir de la madurez de éstos.

2.2.1 Estilos de liderazgo

En relación a los estilos de liderazgo, Soto (1993. *pág. 127*), sostiene que: “aunque existe una amplia gama de posibles comportamientos del líder, éstos pueden visualizarse en términos polarizados. El líder decide qué hacer e instruye a los seguidores cómo hacerlo (liderazgo no participativo), o el líder propicia que los seguidores operen libremente, dentro de los límites establecidos por los factores sobre los cuales no se tiene control directo (liderazgo participativo).

Asimismo, el autor considera que actualmente, cobra fuerza la creencia de que cierto estilo de liderazgo no siempre será efectivo. Adicionalmente, el mismo autor, considera que “los estilos de liderazgo están ligados a ciertas características de personalidad y, por lo tanto, relativamente inflexibles” (*pág. 128*).

Otros, por el contrario, consideran que los líderes pueden aprender y cambiar sus estilos, adaptándolos a las diversas situaciones.

Así, todos los estilos pueden tener éxito, dependiendo de las circunstancias. De acuerdo a lo expresado, Ávila (1990), propone dos modelos que muy bien pueden ubicarse entre las teorías contingenciales de liderazgo. A consideración de estos investigadores no hay un solo estilo de liderazgo que sea el más efectivo. Cada estilo puede ser efectivo bajo ciertas condiciones. Por lo tanto, sostienen que los líderes efectivos son aquellos que son capaces de adoptar diferentes estilos de liderazgo dependiendo de los requisitos de la realidad. Esto es lo que ellos llaman “liderazgo centrado en la realidad”.

Según Rodríguez, E. (2005), al igual que el concepto de liderazgo, han sido usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta o liberal.

a) El Líder Autócrata. Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder.

Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

b) El Líder Participativo. Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

c) El Líder Liberal (Rienda Suelta). Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

2.2.2 El líder en la educación

Según Álvarez De Mon (1998), el líder no es un ser especial y carismático que dirige los designios del resto de los mediocres mortales, ni una figura maquiavélica que progresa adaptándose a la moda de cada momento sin ir nunca a contracorriente.

Tampoco se le debe asemejar con una especie de padre que guía a sus

hijos obedientes e inmaduros. Liderar es un arte, pero hay que desarrollarlo, pues no es suficiente ejercerlo con el instinto o carisma que se posea para ello.

Con este fin existen técnicas y principios basadas, especialmente, en la atención y trabajo con el subordinado.

En este sentido, la figura del líder se describe desde la cultura y los valores personales, puesto que un líder para poder liderar a los demás, debe de partir liderándose a sí mismo, lo que lo llevará a utilizar una actitud positiva ante sus seguidores.

Para Davis y Thomas (1992), los directores efectivos aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su escuela, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen elevadas expectativas de profesores y estudiantes y se implican en los procesos instructivos. Son personas a quienes les preocupa el uso eficaz del tiempo y suelen utilizar de forma creativa los recursos materiales y humanos de sus centros. Realizan un seguimiento y evaluación continuada del rendimiento colectivo de los alumnos y utilizan los resultados para orientar la planificación docente.

2.2.3 El gerente como líder

En esta parte del estudio se manejan dos definiciones que han sido producto de mucha controversia a lo largo de su evolución. De esta manera han surgido expresiones y definiciones como las que se analizan seguidamente:

En atención a lo acotado, Rubio (1995. *pág. 68*), al referirse a las dos definiciones, expresa: “Una diferencia evidente es que ser gerente y ser líder no coinciden”. Esta afirmación se basa en el hecho de que un educador puede ser capaz de gerenciar un aula de clase o un laboratorio; controlar, repartir el trabajo y las responsabilidades en equipo y gratificar oportunamente el desempeño. Ser líder constituye un reto ulterior pues las conductas, el temple de ánimo y el estilo del líder es un poco más exigente:

genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera autoconfianza.

Por su parte, Pérez (1996, *pág. 10*), señala: “La gerencia es un tipo especial de liderazgo en lo cual lo principal es el logro de los objetivos de la organización”. Para efectos del estudio se asume que gerencia es diferente del liderazgo pero no se excluyen recíprocamente. No existe ninguna razón lógica que impida que una persona con los antecedentes y los conocimientos adecuados no pueda desenvolverse bien en ambas situaciones. Incluso se podría afirmar que ambos conceptos son complementarios y que a veces aparecen superpuestos.

Para que el directivo escolar pueda llevar a la práctica las habilidades que lo constituyen como un buen líder, es necesario que posea ciertas características imprescindibles para tal fin; entre éstas desatacan la visión, el amor a la actividad, el coraje y el valor, la gran capacidad de comunicación, la capacidad de saber identificar las oportunidades y el vencer el temor a los errores, así como la energía.

En este contexto, el liderazgo comienza al surgir una visión cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá la confusión y el desorden. Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un dirigente, debe tener la imagen clara de lo que espera realice o llegue a ser su grupo.

De igual manera, Stoner (1996, *pág.514*), expresa que se entiende por “liderazgo gerencial al proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”. Esta conceptualización involucra en primer término a otras personas, dada su voluntad de aceptar órdenes y sugerencias del líder, éste en el proceso del liderazgo debe tener con quien compartir, en quien confiar, en quien delegar funciones, de no ser así el liderazgo del gerente sería irrelevante.

Por otra parte el liderazgo entraña una distribución desigual de poder entre los líderes y los miembros del grupo, esto no implica que los miembros del grupo no tengan poder, el cual pueden aplicar de distintas maneras.

Finalmente, el gerente tiene que ser un líder, es decir debe ser un comunicador por excelencia; será él quien transmitirá la visión a sus compañeros y los estimulará para que venzan las dificultades. Por esta razón, deben dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita, así como utilizar variadas formas de expresión, la habilidad que se precisa para comunicarse de manera efectiva, por medio de la palabra y la escritura, es sin duda uno de los rasgos más valiosos de un dirigente, ya que es la comunicación el medio para unir y dirigir al grupo.

2.3 Liderazgo transformacional

En las últimas décadas, en diversos ámbitos de la vida académica y social, ha surgido la inquietud por encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los estados. En este contexto, ha habido una aparición de un nuevo género de teorías de liderazgo.

En contraste a las teorías tradicionales de liderazgo que toman como sus variables dependientes el desempleo, la satisfacción y el conocimiento de los subordinados, las teorías de liderazgo transformacionales toman como sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima de los seguidores, confianza y seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado del deber.

El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas.

El liderazgo transformacional, es conocido como el modelo del futuro. Serán los líderes de las organizaciones que aprenden, que cambian y que

se adaptan, haciendo frente a los retos de las nuevas tecnologías y a las necesidades y expectativas de los destinatarios activos del servicio, mediante la mejora continua de sus procesos.

Desde esta perspectiva, Caldwell, y otros (1992. *pág. 17*); presentan este paradigma de liderazgo aplicado a la escuela, con estos argumentos:

- a) La conducción académica de tipo administrativo está dejando de tener sentido.
- b) Dejará de existir y recaerá en los mismos empleados que trabajan, en equipos con cierta autonomía y se supervisarán ellos mismos, para conseguir los objetivos.
- c) Las estructuras jerárquicas terminarán siendo sustituidas por una serie de esferas de influencia, articuladas por la visión del líder y por la misión compartida.
- d) Las organizaciones se adaptan a las demandas sociales de más calidad, porque existe una exigencia de eficacia que está generando cambios en las organizaciones.

En efecto el líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la misma. Es visionario. Es el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional.

Bass Bernard (2002. *pág. 56*); define el liderazgo transformacional como “el comportamiento de ciertos equipos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo”.

De ahí, que el liderazgo transformacional sabe que los docentes son el instrumento clave de la educación de los estudiantes. De ellos depende el éxito o fracaso en su proyecto de gestión. El liderazgo transformacional

entiende el trabajo con los profesores desde el presupuesto de que, solamente desarrollando sus capacidades profesionales y personales pueden alcanzar ciertos niveles de calidad educativa.

2.3.1 Teoría sobre el liderazgo transformacional

Según Bass, creador del liderazgo transformacional en su libro "*Leadership and Performance beyon Expectations*", analiza el liderazgo según el efecto que tiene en las personas a las que lidera. Bass define el liderazgo transformacional como aquel que motiva para que las personas hagan más que aquello que originariamente se espera de ellas.

Este liderazgo tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Pero, es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado Liderazgo Transformacional.

Para Gutiérrez (2001), Bernard Bass habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

De esta manera, el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques del liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, centrándose más en dar significado al ser humano, considerando sus dimensiones teóricas más esenciales: la visión, la cultura y el compromiso.

Lo ejercen aquellas personas que consideran que es necesario realizar una transformación en la organización o institución en un momento como el actual, en el que se está en continuo cambio; defienden que no sólo es necesario adaptarse a estos cambios para que la organización siga siendo

competitiva sino que además hay que adelantarse al cambio, hay que provocarlo.

Para realizar estas transformaciones, es necesario tener en cuenta la visión de la organización, que tal vez tenga que modificarse, para que se puedan llevar a cabo las transformaciones deseadas.

Según Gonzáles (2008), Burns con su obra "Leadership" marca una nueva forma de concepción del liderazgo, en ella introduce la distinción entre el liderazgo transaccional y transformacional. Bass se sustenta en el trabajo de Burns, operativiza la influencia transaccional y desarrolla el modelo transformacional en base a tres dimensiones:

1. Recompensa contingente, que promueve el intercambio de recompensas por buen rendimiento, reconoce logros y los estimula.
2. Dirección por excepción (activa), controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las normas establecidas, toma medidas correctivas.
3. Dirección por excepción (pasiva), interviene cuando no se satisfacen los estándares.

Según Maureira (2005), para Bass el aspecto transaccional descansa esencialmente en que su influencia se centra prioritariamente en las necesidades materiales del subordinado, pero agrega, que existe otro tipo de influencia, al que Bass denomina transformadora, la cual se basa principalmente en el auto-concepto y la autoestima del empleado, de manera que el líder transformacional anima al seguidor a construir un auto-concepto que se identifique con la auto-concepción y misión del líder.

2.3.1.1 Modelo de liderazgo transformacional según Bernard Bass

El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales

operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

Por otro lado Burns, C. (1978) leído en Gutiérrez, O. (1999), en vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

De acuerdo con Bernard Bass y Avolio, J. (1990); tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Así mismo para Bass: "Los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas.

En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo" (Bass, 1987:163).

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- a. Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- b. Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- c. Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional y un quinto componente catalogado por Bass, de menor relevancia denominado tolerancia psicológica:

1. **Influencia idealizada o Carisma:** El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico, se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.
2. **Motivación inspiradora:** El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.
3. **Estímulo intelectual:** El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores. Los líderes fomentan activamente una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas.

Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

4. Consideración individual: El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo, escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado. Es decir que los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores para atenderlas de manera individual.

También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

5. Tolerancia psicológica: Coherentemente con el modelo planteado, también es muy importante considerar un factor que implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

2.4. Talleres

Las siguientes son definiciones de educadores que se han dedicado a investigar y a trabajar en el Taller.

2.4.1 Conceptos de taller

Desde hace algunos años la práctica ha perfeccionado el concepto de taller extendiéndolo a la educación, y la idea de ser "un lugar donde varias personas trabajan cooperativamente para hacer o reparar algo, lugar donde se aprende haciendo junto con otros" esto dio motivo a la realización de experiencias innovadoras en la búsqueda de métodos activos en la enseñanza.

De acuerdo, a la UNAM, un taller es un espacio de trabajo en grupo en el que se realiza un proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene como objetivos el iniciar al estudiante en una especialidad de la biología y en el ejercicio de su profesión. Se dará en él una enseñanza de carácter tutorial bajo la idea de "aprender haciendo", en este sentido las actividades que en él se realicen serán muy diversas y podrán cambiar de taller a taller. Se pretende desarrollar en el estudiante las habilidades, actitudes y aptitudes que lo capaciten para plantear y resolver preguntas en los diferentes campos de trabajo.

Según, María Inés Maceratesi (1999) un taller consiste en la reunión de un grupo de personas que desarrollan funciones o papeles comunes o similares, para estudiar y analizar problemas y producir soluciones de conjunto.

El taller combina actividades tales como trabajo de grupo, sesiones generales, elaboración y presentación de actas e informes, organización y ejecución de trabajos en comisiones, investigaciones y preparación de documentos. Entre las ventajas del taller se encuentran las de desarrollar el juicio y la habilidad mental para comprender procesos, determinar causas y escoger soluciones prácticas. Estimula el trabajo cooperativo, prepara para el trabajo en grupo y ejercita la actividad creadora y la iniciativa. Exige trabajar con grupos pequeños, aunque conlleva a ser manejado por uno o

dos líderes, por lo cual se debe manejar con propiedad técnica y poseer conocimientos adecuados sobre la materia a tratar.

El taller es un modo de organizar la actividad que favorece la iniciativa de los participantes para buscar soluciones a los interrogantes planteados en los aprendizajes propuestos, estimulando el desarrollo de su creatividad.

Es un modo de organizar la actividad que propicia la aplicación de los conocimientos ya adquiridos con anterioridad a situaciones nuevas de aprendizaje.

Requiere de un espacio que permita la movilidad de los participantes para que puedan trabajar con facilidad, y donde los recursos de uso común estén bien organizados. También requiere una distribución de tiempos que evite sesiones demasiado cortas que apenas den la oportunidad de desplegar y recoger el material necesario para su uso.

La Organización de la Práctica Educativa dentro del Taller Según Ander Egg (1999) el docente puede desarrollar actividades grupales, individuales, cooperativas o competencias. Pero se debe tener claro que el éxito del taller y el logro de los objetivos es el trabajo conjunto y cooperativo.

Es por esto que el taller debe estar claramente estructurado y para su planificación se debe tener en cuenta aspectos como:

- El nivel de aprendizaje donde este se va a realizar.
- La organización de la institución educativa o facultad.
- Qué carrera se va a trabajar.
- Los estilos pedagógicos que predominan.
- Las particularidades del docente y los alumnos que llevaran a cabo dicha experiencia.
- Si realizan o no un trabajo grupal y si este posee una pedagogía activa.
- El nivel de participación que posee el profesor y el alumno.

Este diagnóstico o análisis debe ejecutarse para poder realizar la planeación y organización del taller para lograr un buen funcionamiento.

2.4.2 Tipos de taller

Según Ander Egg (1999) existen 3 tipos de taller:

- a. Taller total: Docentes y alumnos participan activamente en un proyecto, Este es aplicado o desarrollado en niveles universitarios, superiores y Programas completos.
- b. Taller horizontal: Engloba profesores y estudiantes que se encuentran en un mismo nivel u año de estudios. Este es aplicado o desarrollado en niveles primarios y secundarios.
- c. Taller vertical: Abarca todos los cursos sin importar el nivel o el año; estos se integran para desarrollar un trabajo o proyecto común y es aplicado o desarrollado en niveles primarios y secundarios.

2.4.3 Objetivos del taller (según Ander Egg)

Según Ander Egg (1999) existen dos tipos:

El taller para formar a un individuo como profesional o técnico y para que este adquiera los conocimientos necesarios en el momento de actuar en el campo técnico o profesional de su carrera.

El taller enfocado para adquirir habilidades y destrezas técnicas y metodológicas que pueden ser o no aplicadas en disciplinas científicas, prácticas supervisadas o profesionales.

2.4.4 La estructura organizativo-académica del taller

Según Ander Egg (1999) Esta estructura juega un papel importante para la planificación del taller.

Esta se difiere o depende de circunstancias como:

- Definir qué tipo de taller se tratara; vertical, total, horizontal.
- En que disciplina o en que índole se aplicara el taller.
- Que estructura posee el centro educativo y que flexibilidad posee.
- Características del docente y el alumno que participaran en la experiencia.

Cabe decir que el taller se encuentra condicionado por las personas que lo integran y que participan de dicha experiencia, para esto es necesario organizar equipos de trabajo dependiendo del proyecto que se va a realizar y los recursos que este posee para su desarrollo, que en este caso serán grupos conformados por docentes y alumnos no más de 20, que asumirán responsabilidades grupales e individuales teniendo claro su papel dentro del proyecto.

2.4.5 La Estrategia pedagógica del taller

La Estrategia Pedagógica del Taller según Ander Egg (1999) yace en la modalidad de enseñanza/aprendizaje y de la organización de los roles de profesores y alumnos.

Se debe resaltar que estos adquieren una tarea u trabajo en común.

2.4.6 Características del taller

Para comprender la “metodología pedagógica” que maneja el taller se debe tener claro que este tiene unos objetivos a cumplir para solucionar problemas que se presenten durante su desarrollo.

El planteamiento de los roles de los profesores y alumnos deben ser elaborados teniendo claro que el trabajo debe ser desarrollado en equipo y que todos deben aportar en este independientemente de las tareas asignadas para desarrollar en grupo o individualmente.

Todas las actividades deben estar enfocadas para dar solución a los problemas que presente cada área u disciplina de conocimiento o a los problemas relacionados con habilidades conocimientos y capacidades que se adquieren para obtener un buen desempeño dentro de una actividad profesional.

El docente transfiere conocimientos y ayuda al estudiante en su trabajo de “aprender a aprender” por medio de actividades planeadas, articuladas y sistematizadas hacia la realización de algo, esta actividad consiste en “aprender haciendo” interactuando con los otros por medio de un trabajo cooperativo.

El taller por medio de su sistema didáctico nos enfoca hacia la relación de “la teoría y la práctica” para la solución de problemas, pero para esto es necesario “comprender” los problemas que se están analizando, estudiando u evaluando. Las personas que elaboran un taller deben capacitarse para la selección de instrumentos y medios de trabajo” y así poder actuar ante los inconvenientes que se puedan presentar. Como punto clave se deben adoptar estrategias de recolección, clasificación, estudio y análisis de cada fuente de información.

Es importante que en la “formulación de la estrategia pedagógica del taller” se tenga claro lo que se va a desarrollar para que este sea un proyecto que se pueda realizar con mayor facilidad, a pesar de los contenidos por difíciles o fáciles que sean.

2.4.7 Funciones del taller

El taller puede realizar con las siguientes funciones según Ander Egg (1999):

- a. En lo directivo-docente: la realización de un trabajo conjunto.
- b. Investigación: se debe conocer la verdad que gira en torno al proyecto que se trabajara y la función que este cumplirá.

Servicio sobre el terreno o campo de trabajo: tener un plan de trabajo claro que permita en el momento pedagógico adquirir habilidades, destrezas y conocimientos teórico- prácticos para el desempeño profesional de los individuos en sus campos profesionales.

2.4.8 Motivación

Maslow, propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo.

- a. Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- b. Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la

protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

c. Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

d. Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor

Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

- e. Necesidades de auto-realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

CAPÍTULO III

3.0 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.

3.1 Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa 27 de Diciembre Lambayeque

CUADRO N°01: Existe liderazgo en la I.E.

ALTERNATIVAS	F _i	%
SI	14	46.6
NO	16	53.4
TOTAL	30	100.00

FUENTE: Encuesta a docentes. AGOSTO 2016. VILCHEZ-YARLAQUE

El cuadro N°01 nos demuestra que el 46.6% de los docentes opinan que si existen liderazgo en la institución educativa mientras tanto hay un 53.4% de los docentes opinan que no existe liderazgo en la institución educativa.

Según Kotter, John P. ("Cambio y Liderazgo"; 1999. p.69); el liderazgo: "es el proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para alcanzar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios". Al sostener los docentes que no existe liderazgo no se cumple que halla una dirección clara y sensata en la institución educativa nacional de varones 27 de Diciembre motivando al no desarrollo de su misión y visión.

CUADRO N° 02 Valoran el desempeño profesional de los docentes

ALTERNATIVAS	F _i	%
SIEMPRE	7	23.3
A VECES	17	56.7
NUNCA	6	20
TOTAL	30	100.00

FUENTE: Encuesta a docentes. AGOSTO 2016. VILCHEZ-YARLAQUE

En el cuadro N°02 la encuesta aplicada a los docentes un 23.3% afirman que si valoran el desempeño profesional mientras que un 56.7% afirman que a veces los directivos reconoce su desempeño y un 20 % menciona que nunca son reconocidos sus desempeño como docentes.

Asimismo Haggai, John E. (“Sea un líder influyente”; 1999. p.88); considera que el liderazgo “es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso. Útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo”. Pero nos damos cuenta que esto no se cumple porque la mayoría de docentes mencionan que su desempeño profesional realizado en la I.E 27 de Diciembre no es reconocido por el director, motivando aún bajo rendimiento a futuro de las metas que se quieren cumplir en la institución educativa.

CUADRO N° 03 El director promueve el liderazgo

ALTERNATIVAS	F _i	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	10
ACUERDO	12	40
DESACUERDO	15	50
TOTAL	30	100.00

FUENTE: Encuesta a docentes. AGOSTO 2016. VILCHEZ-YARLAQUE

En el cuadro N°03, teniendo como resultado que un 10% afirman que están totalmente de acuerdo. En tanto un 40% de docentes manifiestan que están de acuerdo con el director y un 50 % menciona que nunca fomenta el liderazgo.

Según Chiavenato (1998, *pág. 137*), “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. En este sentido el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas. Los docentes mediante la encuesta realizada nos mencionan que el director no manifiesta ser un líder con sus profesores, ya desconoce lo que es ser un líder, desmotivando a los demás a realizar y cumplir las metas que quieren obtener para la institución educativa.

CUADRO N° 04 Hay visión entre el director y docentes

ALTERNATIVAS	F _i	%
SI	14	46.7
NO	16	53.3
TOTAL	30	100.00

FUENTE: Encuesta a docentes. AGOSTO 2016. VILCHEZ-YARLAQUE

En el cuadro N°04, teniendo como resultado que un 46.7% afirman que sí. Mientras un 53.3 % mencionan que no.

La inadecuada comunicación ha propiciado una interacción social negativa al interior de la institución entre el director y docentes a tal punto que se individualiza la labor educativa cumpliendo únicamente con el horario de trabajo conllevando a un trabajo educativo desarticulado y con deficientes relaciones interpersonales entre sus miembros, oponiéndose a los postulados de la teoría de la inteligencia emocional de Goleman que considera la empatía y la asertividad como elementos esenciales en las relaciones positivas con los demás .

CUADRO N° 05 Solución de conflictos

ALTERNATIVAS	F _i	%
DIALOGO	9	30.0
COMUNICACIÓN	4	13.4
ELIMINACION DE DIFERENTES PERSONALES	1	3.3
REUNIONES	3	10
LIERAZGO	1	3.3
NO CONTESTO	12	40.0
TOTAL	30	100.00

FUENTE: Encuesta a docentes. AGOSTO 2016. VILCHEZ-YARLAQUE

Del 100 % se muestra lo siguiente: que el 30 % busca el dialogo, él 13.4 % la comunicación, un 3,3 % buscan mediante la eliminación de las diferentes personales, el 10 % opta por las reuniones, un 3.3 % un líder, mientras el 40 % no afirma nada.

El desconocimiento de estrategias comunicativas en la solución de conflictos laborales por parte del director acrecienta una inadecuada comunicación en donde el director no compara las fortalezas ,debilidades y las emociones para cada problema que aqueja a cada miembro de la institución ,por lo tanto se contradice con la teoría de la motivación humana, cuyo representante es Abraham Maslow , donde se interesa por la satisfacción de las necesidades en los recursos humanos dentro de una institución , para lograr el bienestar del personal y un ambiente adecuado para el trabajo .

CUADRO N° 06 Existe comunicación entre directivos y docentes

ALTERNATIVAS	F _i	%
SI	11	36.7
NO	19	63.3
TOTAL	30	100.00

FUENTE: Encuesta a docentes. AGOSTO 2016. VILCHEZ-YARLAQUE

Se analiza que un 36,7 % mencionada que hay una comunicación entre directivos y docentes, pero el 63,3 % afirma que no hay una comunicación entre los mencionados.

La falta de comunicación y las escasas relaciones interpersonales de los docentes con el director dificulta el total cumplimiento de las funciones de la institución educativa, dedicándose únicamente a cumplir el horario de trabajo y no cumplir con utilizar el valioso tiempo para actividades extra de la institución educativa, lo que conduce a una insatisfacción laboral y por ende al incumplimiento de los objetivos y metas trazadas, encaminando a la institución hacia el atraso e ineficiencia del servicio .

Esto genera disgusto e incomodidad entre los docentes, los estudiantes y en la sociedad propiamente dicha quienes están pendientes de la labor educativa, ya que la institución se consideraba una institución reconocida entre la población.

CUADRO N° 07 Hay comunicación horizontal entre docente y director

ALTERNATIVAS	F _i	%
SI	14	46.7
NO	16	53.3
TOTAL	30	100.00

FUENTE: Encuesta a docentes. AGOSTO 2016. VILCHEZ-YARLAQUE

Del 100% de los encuestados el 46,7% dicen que SI; el 53,3% de docentes sostiene que NO.

Las interacciones en el centro laboral, las define Kurt Lewis (1970) como un sistema de interacción en el desempeño y que no pueden sustituirse por intentos de aislamiento; si hubiere falta o inadecuadas interacciones, se da el individualismo, seguido del egocentrismo, aspectos que atentan contra el clima institucional que debe establecerse para el trabajador.

En la investigación realizada, los docentes de la institución educativa, no tienen una adecuada comunicación horizontal, se aíslan, no comparten, se individualizan al extremo, que no tienen el espacio y el ambiente donde puedan desarrollarse plenamente como agentes dinámicos del proceso educativo. Demostrando que la institución educativa no es un lugar de interacción y de aprendizaje para la convivencia, no reconocen a la interacción como elemento fundamental de la vida social.

CUADRO N° 08 Hay alguien que busca solución a los conflictos

ALTERNATIVAS	F _i	%
SIEMPRE	5	16.7
A VECES	10	33.3
NUNCA	15	50
TOTAL	30	100

FUENTE: Encuesta a docentes. AGOSTO 2016. VILCHEZ-YARLAQUE

Al hacer el análisis del 100 % nos damos cuenta que el 16.7%, de docentes opinan que siempre; el 33.3% dicen que a veces y el 50% sostiene que nunca.

Las teorías clásicas de las relaciones interpersonales, sostenían que la transparencia la debía dar el jefe, como líder único, los subalternos sólo deberían expresar su pensamiento, emociones y sentimientos a través del rendimiento laboral. En la actualidad, con el enfoque de varios teóricos, como por ejemplo Chiavenato (1999), dentro de su enfoque sobre la teoría general de la administración, sustenta que la transparencia es determinante para generar un DO (Desarrollo Organizacional); precisamente en la IE al no haber transparencia se ha establecido una barrera para poder implementar y ejecutar un buen sistema de relaciones humanas, dado el interés por mantener “secretos” y acciones individuales o de un grupo cerrado, que genera desconcierto, al no saberse qué es lo que se está gestando en la administración y gestión educativa.

CUADRO N° 09 El director es un líder en la I.E

ALTERNATIVAS	F _i	%
SIEMPRE	7	23.3
A VECES	9	30
NUNCA	11	36.7
TOTAL	30	100

FUENTE: Encuesta a docentes. AGOSTO 2016. VILCHEZ-YARLAQUE

Después de realiza la encuesta el 23.3%, de los Docentes afirman que el director siempre es un líder, mientras que un 30% opinan que no es un líder entre los profesores y 36.7% afirma que nunca se presenta como un líder.

El director debe inducir a los docentes a trabajar sobre la base de motivaciones, compromisos y utilizando un determinado estilo de liderazgo. Por ello Ramírez y Cabello (2001.), sostienen que “líder es el que va delante, el primero, aquel que sirve de guía a los demás”. Pero esto no se cumple porque buena parte de los docentes encuestados refiere que no es un líder o no posee las características que debe tener un líder.

CUADRO N° 10 Como docente de la I.E. se considera un líder

ALTERNATIVAS	F _i	%
SIEMPRE	7	23.3
A VECES	18	60.0
NUNCA	5	16.7
TOTAL	30	100

FUENTE: Encuesta a docentes. AGOSTO 2016. VILCHEZ-YARLAQUE

De la encuesta aplicada a los respectivos docentes nos damos con la sorpresa que un 23.3 % confirma siempre, pero a la vez el 60 % contesto que a veces y por último el 16.7% nunca.

Ávila (1990), propone dos modelos que muy bien pueden ubicarse entre las teorías contingenciales de liderazgo. A consideración de estos investigadores no hay un solo estilo de liderazgo que sea el más efectivo. Cada estilo puede ser efectivo bajo ciertas condiciones. Por lo tanto, sostienen que los líderes efectivos son aquellos que son capaces de adoptar diferentes estilos de liderazgo dependiendo de los requisitos de la realidad. Esto es lo que ellos llaman “liderazgo centrado en la realidad”. Los docentes nos refieren por medio de la encuesta que ellos sin darse cuenta son líderes, pero tal vez no se den cuentan o les falta las deficiones y estilos de liderazgo.

CUADRO N° 11 Hay motivación en su desempeño profesional

ALTERNATIVAS	F _i	%
SIEMPRE	15	50.0
A VECES	14	46.7
NUNCA	1	3.3
TOTAL	30	100.0

FUENTE: Encuesta a docentes. AGOSTO 2016. VILCHEZ-YARLAQUE

En el cuadro n° 11 del 100 %, el 50% contesto siempre, mientras el 46.7 % a veces y finalmente el 3.3 % nunca.

La comunicación adecuada y asertiva es el sustento fundamental sobre la construcción de buenas relaciones humanas, así lo ha comprobado H. Pauchard-Haferann (1995); porque hay un sustento antropológico y lingüístico, el ser humano es antes que nada un sistema de comunicación intensa a nivel de todos los sistemas (neurociencia); no sólo se perciben mensajes orales o escritos, sino también corporales, kinestésicos, eléctricos, ambientales, aroma (aromaterapia), sonidos de la naturales etc... Pero en la institución educativa se muestra esta realidad, la cual no es suficiente para que los docentes estén debidamente motivados para poder ejecutar sus actividades.

CUADRO N° 12 Los directivos reconocen su trabajo en la I.E.

ALTERNATIVAS	F _i	%
SIEMPRE	6	20
A VECES	11	36.7
NUNCA	13	43.3
TOTAL	30	100.00

FUENTE: Encuesta a docentes. AGOSTO 2016. VILCHEZ-YARLAQUE

Un 20 % considera que siempre son reconocidos en lo profesional, mientras que un 36,7% opina que a veces y un 43.3 % confirman que nunca han reconocido su desempeño profesional en la institución educativa.

La falta de reconocimiento por parte del director y las escasas relaciones interpersonales del director con los docentes dificulta el total cumplimiento de sus funciones, a una insatisfacción laboral por el motivo de no dar importancia a sus trabajos que realiza con los estudiantes para el desarrollo de las metas que la institución educativa quiere lograr en el presente y en el futuro.

3.2 Entrevista al director de la institución educativa 27 de diciembre de la provincia de Lambayeque

El Director está convencido de que entre los docentes de su Institución Educativa no existe una comunicación fluida debido a los conflictos que se dan en dicha institución educativa.

Se deduce que la falta de comunicación dificulta la planificación de actividades que conllevan a una buena gestión de la Institución Educativa.

El fundamental para el éxito de las instituciones es la que está enmarcada dentro de una buena comunicación para lo cual se hace necesario crear condiciones adecuadas para el trabajo en equipo encaminados sus esfuerzos al éxito de la gestión.

Caso contrario, la no puesta en práctica del trabajo en equipo genera un trabajo individualista, donde cada uno asume una percepción diferente con respecto a la otra lo que conlleva al distanciamiento y a la falta de orientación sobre los objetivos comunes, perjudicando la labor realizada.

La cual sostiene que; la identificación con la institución educativa es ligeramente buena, los obstáculos más frecuentes que se observan en su personal docente cuando son convocados a reuniones de coordinación y planificación son: poca participación de los docentes en actividades debido a que no tienen tiempo, otro hecho es que la mayoría del personal docente trabaja en condición de contrato y ya no regresan los años siguientes.

A la pregunta que en su institución educativa existe preocupación por mejorar la comunicación y mantener informada a la comunidad educativa sobre los distintos aspectos del funcionamiento institucional, en este caso el director considera que tiene ciertas dificultades en mantener informada a la comunidad educativa sobre los diversos aspectos del funcionamiento institucional debido a que no hay una comunicación fluida entre docentes y personal administrativo.

Estas respuestas nos demuestran que en la Institución Educativa no hay una comunicación fluida ya que esto afecta el proceso de gestión. Esto nos demuestra un serio problema, la comunicación es la base para la mejorar las relaciones interpersonales en una comunidad educativa.

La base parte de la mejora radica en la información mutua con la comunidad, el mantenerse informados nos ayuda a reorientar, reordenar de acuerdo a los imprevistos propios del contexto y también a las necesidades del grupo.

Por lo tanto queda claro que la información con la comunicación educativa sobre los distintos aspectos del funcionamiento institucional es base para el direccionamiento del proceso y que todo docente o directivo debe ejecutar en su debido ámbito de acción.

Los docentes de la institución educativa 27 de Diciembre de la provincia de Lambayeque, manifiestan que aún no han impulsado ningún programa sobre las relaciones interpersonales y mejorar el proceso de gestión en dicha institución educativa pero están de acuerdo que la actualización de talleres ayudaría a mejorar las relaciones interpersonales entre docentes y director, esto marca un progreso en la vida de cada persona. No obstante el deseo de superación es necesario para la comunidad educativa en donde todos y todas pueden participar y conocer más sobre la importancia y como fomentar las relaciones interpersonales tanto dentro del establecimiento como fuera de él.

De acuerdo a los resultados obtenidos, luego de la aplicación de la entrevista al director de la Institución Educativa 27 de Diciembre, se evidencia que el Director ejerce su función de manera autocrática sin delegar funciones de inter comunicación de desconfianza lo que conlleva a una interrelación negativa entre los docentes y bajo una convivencia, aplicando principios gerenciales desfasados y sobre todo descuidando la singular importancia que tiene el recurso humano para el progreso institucional.

Es preciso señalar que tomando como base referencial la Teoría de Bernad Bass, esta Institución afronta el problema de la falta de liderazgo en el

trabajo para lograr los objetivos institucionales. Con mayor precisión, tomando como base el liderazgo transformacional, afirmo que en la mencionada Institución Educativa, hace falta actitudes sinceras que fomenten la comunicación, las relaciones empáticas y la comprensión intersubjetiva, que son elementos importantísimos para la buena convivencia Institucional.

3.3. La teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass para el liderazgo de directivos y docentes en la institución educativa nacional de varones 27 de diciembre – Lambayeque

Presentación

La presente propuesta de la teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass para el liderazgo de directivos y docentes en la institución educativa nacional de varones” 27 de diciembre” – Lambayeque. Implica una serie de actividades y acciones a establecer un adecuado interrelación con nosotros mismos y con los demás, nuestra capacidad de liderazgo para trabajar en equipo institucional basado en las Relaciones Humanas, cuyo representante con mayor aporte es Elton Mayo.

Según Bass, creador del liderazgo transformacional en su libro “*Leadership and Performance beyon Expectations*”, analiza el liderazgo según el efecto que tiene en las personas a las que lidera. Bass define el liderazgo transformacional como aquel que motiva para que las personas hagan más que aquello que originariamente se espera de ellas.

La propuesta procura mejorar las relaciones interpersonales de forma favorable a través de una comunicación adecuada sustentada en talleres de sensibilización, de mensajes subliminales y en pasantías de convivencia familiar donde se pueda fortalecer a través de una asertividad, empatía y tolerancia.

La propuesta de la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bernard Bass para el liderazgo de directivos y docentes, sustentado en esta investigación, pretende desarrollar intercambios de relaciones inter personales constructivos entre el director y los docentes para la consecución de objetivos comunes y así mejorar las deficientes relaciones interpersonales que han convertido a nuestra Institución Educativa en una institución conflictiva y con una imagen poco aceptada por la sociedad.

Justificación

La propuesta de la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bernard Bass para el liderazgo permitirá al personal docente y directivo sentirse motivado para desarrollar en forma óptima su labor, ya que compatibiliza sus propios intereses, necesidades y aspiraciones con los propósitos de la Institución Educativa, mediante la adopción de objetivos comunes.

Esto permitirá la interacción de una interrelación adecuada buscando el compromiso de trabajo, de ideas fuerza, deseos y pensamientos para cumplir con las normas y roles asumido conscientemente y por consenso para el logro de la visión institucional.

Así mismo, esta propuesta facilitara una permanente reflexión de sensibilización de los miembros de la comunidad educativa para ir introduciendo los correctivos necesarios a fin de asegurar las buenas relaciones interpersonales que conlleven a la optimización de la convivencia institucional y la consecución de los objetivos y propósitos institucionales.

Fundamentación

Científica

La siguiente teoría de Bernad Bass del liderazgo transformacional se basa en los siguientes principios:

1. Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático)

Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

2. Consideración Individualizada

Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

3. Estimulación Intelectual

Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un repensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

4. Liderazgo Inspiración

Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Filosófico

En el estudio epistemológico realizado por Padrón (1994) se plantean tres enfoques epistémicos: el empírico analítico, el racionalista y el socio histórico.

Psicológico

Es el estudio científico de las relaciones interpersonales de los actores educativos y la institución educativa, se mantiene en la personalidad sólida para poder deliberar actitudes comportamentales, aspectos como las equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerante, en fin, disponer de un sentido de humor que permita al directivo crear atmósferas adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que deben surgir en cualquier institución educativa, serían las conductas que caracterizan este factor.

Objetivos

Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.

Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.

Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

3.4. MODELO GRAFICO DE LA PROPUESTA

LA TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BERNARD BASS PARA EL LIDERAZGO DE DIRECTIVOS Y DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NACIONAL DE VARONES” 27 DE DICIEMBRE” – LAMBAYEQUE.



LA TEORÍA DE BERNAD BASS

Propone lo siguiente:

1. Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
2. Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
3. Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.



La teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass para el liderazgo de directivos y docentes.



TALLERES



TALLER Nº 01
AUTOCONOCIMIENTO



TALLER Nº 02
DESARROLLANDO
CONFIANZA



TALLER Nº 03
CONFIANZA EN EL EQUIPO

TALLERES

TALLER Nº 01

AUTOCONOCIMIENTO

Fundamentación

Por medio de este taller llamado “autoconocimiento en alta mar”, proponemos motivar a los miembros de la institución educativa 27 de Diciembre mencionar que valores tienen ellos y que valores ellos ven en los demás.

Objetivos

Analizar hasta dónde cada uno se valora a sí mismo y ha profundizado sus valores de vida.

Metas de atención

- ✓ 01 Directivo
- ✓ 30 Docentes

Descripción

Tiempo: 50 minutos

Tamaño: Ilimitado, dividido en sub-grupos de 4 participantes.

Lugar: Salón de clases.

Materiales: Hojas de papel y lápiz para cada participante.

El guía supone una situación imprevista: “Estamos en alta mar”. Se hunde nuestro barco y hay un bote salvavidas que soporta sólo a cuatro personas”.

Ante esta situación, cada uno debe dar las razones por las que cree que debe sobrevivir; y debe indicar la utilidad de su vida para los demás.

Nadie puede evadirse de la lucha por sobrevivir.

Comienza así el debate. El grupo deberá analizar las razones que cada uno pone para su supervivencia, cuestionando aquellas que considera que no son profundas o no son suficientes.

Mientras se realiza la discusión, un secretario toma nota de las razones que cada uno da, justificando su posición.

Terminado el tiempo dado para la discusión, el secretario sintetiza las razones que cada uno dio para sobrevivir.

El grupo intentará definir, entonces de acuerdo a las razones presentadas, quiénes serían los que deberían sobrevivir.

Se concluye evaluando la dinámica.

TALLER N° 02

DESARROLLANDO CONFIANZA

Fundamentación

Proponemos que mediante este taller denominado "EL REGALO DE LA ALEGRÍA" Se pretende que los docentes puedan conocer los lineamientos de todo lo concerniente al clima laboral y asimismo poner énfasis en la práctica de los valores para lograr una mejor convivencia y unas ideales relaciones interpersonales.

Objetivos

Promover un clima de confianza personal, de valorización personal, y un estímulo positivo, en el seno del grupo.

Dar y recibir retroalimentación positiva en un ambiente grupal.

Metas de atención

- ✓ 01 Directivo
- ✓ 30 Docentes

Descripción

Tiempo: 50 minutos.

Tamaño: Ilimitado, dividido en sub-grupos de 4 a 5 participantes.

Lugar: Salón de clases.

Materiales: Hojas de papel y lápiz para cada participante.

- I. El instructor formará subgrupos y proporcionará papel a cada participante.
- II. El instructor hará una exposición, como la siguiente: "Muchas veces apreciamos más un regalo pequeño que uno grande. Muchas veces nos quedamos preocupados por no ser capaces de realizar cosas grandes y no nos preocupamos por hacer cosas menores, y que tienen mayor valor."

III. El instructor les comunica a los participantes que escriban un mensaje para cada compañero del subgrupo. El mensaje da diferentes reacciones a los participantes ya sean positivas o negativas.

IV. El instructor presentará sugerencias, procurando que cada participante envíe su mensaje a todos los miembros del subgrupo incluyendo a las personas que no les caen bien. Sus indicaciones serán las siguientes:

1. Procure ser específico, diciendo por ejemplo: "Me gusta tu manera de reírte, cada vez que te diriges a alguien lo haces con mucho respeto" ahí ya te estás expresando correctamente.
2. Procure escribir un mensaje especial que se dirija amablemente al participante para poder aplicarlo a los demás.
3. Incluya a todos aunque no los conozca lo suficiente, Busque algo positivo de cada uno de los participantes.
4. Procure decir a cada uno lo que observó dentro del grupo, sus puntos altos, sus éxitos, y hágalo siempre en primera persona, o sea "A mí me gusta " o " Yo siento "etc.
5. Dígale a la otra persona lo que encuentra en ella que lo vuelve a Usted muy feliz.

V. Los participantes podrán, firmar el mensaje si ellos lo desean.

VI. Escritos los mensajes, se doblarán, se pondrá en el lado de afuera el nombre del participante al que va dirigida la carta y serán colocadas en una caja para ser recogidos.

VII. Después de que todo hayan leído sus mensajes, se procede a hacer los comentarios sobre las reacciones de los participantes.

VIII. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

TALLER N° 03

CONFIANZA EN EL EQUIPO

Fundamentación

Es necesario afianzar los aspectos relacionados a la cultura organizacional como factor predominante de las relaciones interpersonales en la institución educativa.

Objetivos

Analizar el clima institucional como elemento de integración de las relaciones interpersonales en la Institución 27 de Diciembre –Lambayeque.

Fortalecer las relaciones interpersonales en los diferentes niveles de gestión de la institución educativa.

Al desarrollar el taller nombrado “CONFIANZA EN EL EQUIPO” por el cual queremos ver la posibilidad y capacidad que tiene cada uno para depositar su confianza en el grupo. Dialogar sobre qué se necesita para que en el grupo exista un buen nivel de confianza.

Metas de atención

- ✓ 01 Directivo
- ✓ 30 Docentes

Descripción

Los integrantes del grupo se colocan de pie y muy juntos, formando un pequeño círculo.

Uno pasa al centro, cierra los ojos, y con los pies juntos se deja caer hacia atrás.

El grupo lo sostiene, evitando que se caiga; pero lo apoya cuando ya sin equilibrio, está por caer. Se quiere que se perciba la sensación de depender del grupo.

Lo mismo se hace con cada uno de los integrantes del grupo.

Terminada la experiencia, el grupo dialoga acerca de la confianza existente, a partir de algunos planteamientos:

- Emociones que se percibieron.
 - Dificultades para depositar confianza en el grupo.
 - En qué momento se da la confianza en el grupo.
 - Sentimiento de que el grupo es un apoyo y sostén, en qué momentos.
- Al final se evalúa la dinámica.

CONCLUSIONES

1. El clima institucional que rige actualmente entre los docentes y el director no es el adecuado para desarrollo de las metas que se quieren obtener en el presente y en el futuro de la Institución Educativa 27 de Diciembre de Lambayeque.
2. La entrevista al director nos da a entender que los docentes de su institución educativa no son comunicativos entre ellos y surgen conflictos internos lo que dificulta el proceso de gestión.
3. La teoría transformacional de Bernad Bass se utiliza como elemento fundamental que motiva para que las personas hagan más que aquello que originariamente se espera de ellas, para desarrollar el clima institucional.
4. La teoría de Bernad Bass sobre el liderazgo transformacional nos proporciona los siguientes principios: Influencia idealizada (liderazgo carismático), consideración individualizada, estimulación intelectual y liderazgo inspiracional, los cuales permiten desarrollar los siguientes talleres: Taller N°01(Autoconocimiento), taller N° 02 (Desarrollando confianza) y taller N° 03 (confianza en el equipo).
5. Tanto el fundamento teórico como la significación práctica diseñados en el presente trabajo, permite mejorar el clima institucional y propender a un eficiente proceso de gestión en la Institución Educativa 27 de Diciembre de Lambayeque.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la institución educativa 27 de Diciembre poner en práctica los talleres.
2. Se sugiere realizar una encuesta a los padres de familia de la institución educativa 27 de Diciembre para mejorar el liderazgo transformacional.
3. No hay que construir una frontera, para el trabajo realizado en este nivel sino aplicando en los diferentes niveles como el primario que tiene la institución educativa para poder cumplir en total las metas de la institución educativa 27 de diciembre quiere lograr.
4. La propuesta de la presente investigación no debe quedar limitados para esta institución, sino aplicarse en otras instituciones educativas en las cuales también pasan por estos problemas.
5. Se recomienda a la UGEL tomar como referencia la presente investigación como guía para la aplicación de mejoras en otras instituciones educativas.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALONSO, H. (2005). La Excelencia Gerencial. Un Enfoque Sistemático. La Habana: IPLAC.
2. ÁLVAREZ, F. (2001). El Liderazgo Educativo y la Profesionalización docente. Buenos Aires. Consudec.
3. ÁLVAREZ, M. (1998). El liderazgo de la calidad total; Ed. Praxis S. A.; España.
4. APONTE, R. (1998). Aspectos Conceptuales de Liderazgo y Gerencia y su Relación. Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado".
5. ARCINIEGA, J. (2002). Administración en las organizaciones: Un Enfoque de Sistema. México: Mc Graw-Hill.
6. BASS, B.M. (2000): El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden, en Liderazgo y organizaciones que aprenden (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, pp.331-361.
7. BETANCOURT, G. (2005). Aspectos de la Comunicación Gerencial. México: Contexto.
8. BERNAL, J. (2001). Liderar el Cambio: El Liderazgo Transformacional. Anuario de Educación del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza, España.
9. BOLÍVAR, A. (2000). Los Centros Educativos como Organizaciones que Aprenden. Madrid: La Muralla.

10. BORDEN, A. (2009). El Liderazgo del Director Escolar para el Mejoramiento de la Calidad Educativa. Universidad de Nuevo México, Estados Unidos. Revista Empresarios por la Educación.
11. BRIND, A. (2004). Psicología de la Personalidad. Buenos Aires: kapeluz.
12. CHIAVENATO, Idalberto. (1999). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw – Hill.
13. DÍAZ, M y CRESPO, A. (2004). Necesidad de Logro, Autoestima y Satisfacción Laboral. Mérida: Universidad de Mérida.
14. FARRO, F. (2003). Gerencia de Centros Educativos. Lima: Centro de Proyección Cristiana.
15. FERMÍN, I y RUBINO N. (2001). Gerencia y Liderazgo. Material Instruccional Caracas: UPEL-IPC.
16. FLORES, D. (2004). Conceptos de Clima Organizacional. México: Mc Graw-Hill.
17. FUENTE, M. (2006). Liderazgo Pedagógico. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.educar-argentina.com.ar> [Consulta: 2012; Mayo]
18. GARCÍA, J. (2005). El Proceso de Toma de Decisiones y de Resolución de problemas. Madrid: S/E.
19. GARCÍA, V., ROMEROSA, M. M., LLORENS, F. J. (2007). Liderazgo Transformacional: Influencia en la Visión Compartida, Aprendizaje, Innovación y Resultado Organizativo. España: Universidad de Granada.
20. GIBSON, J. (2003). Las Organizaciones. Bogotá: Mc Graw-Hill.

- 21.HELLRIEGEL, S. (2006). Administración: Un Enfoque basado en Competencias. Publicado por Cengage Learning Editores.
- 22.HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C. (2003). Metodología de la Investigación.México: Mc Graw-Hill.
- 23.LEITHWOOD, K. (2004). El Liderazgo con Éxito, El Liderazgo Educacional.
- 24.Transformador en un Mundo de Políticas Transaccionales. ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, 233-245.
- 25.MANES, J. (2003). Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Buenos Aires: Granica.
- 26.MANZANO, A. (1998). Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción Laboral del Personal Docente en las Escuelas Básicas. Falcón –Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- 27.MARRERO, B. y CARRILLO, T. (2001). El Docente como Gestor de Procesos.
- 28.Mérida. FUNDEP-PPAD.ULA.
- 29.MATEO, M. (2003). Psicología de la Motivación. México: Trilla.
- 30.MOTILLA, m. (2004). Actitud hacia el Cambio Organizacional, Percepción de Estrés Laboral y Satisfacción Laboral. Mérida: EVEMO.
- 31.NUÑEZ, Rafael. (2002). Modelo de Gerencia Educativa Bajo un Enfoque de Liderazgo Compartido para Mejorar la Estructura Organizacional en Escuelas

32. Básicas. Tesis de grado para optar por el título de Doctor en Ciencias de la Educación. Barquisimeto – Venezuela: Escuela de Educación, Universidad
33. Pedagógica Experimental Libertador. ORTIZ, A. (2005). Liderazgo Pedagógico: El Arte de ser un Maestro Exitoso. Barranquilla: CEPEDID.
34. PALELLA, S. y MARTINS, F. (2004). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: FEDUPEL.
35. PÉREZ, J. (2002). El Liderazgo y la Gerencia. Bogotá – Colombia: Revista Universidad EAFIT N° 102.
36. POZNER, P. (2000). El Directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares. Buenos Aires: AIQUE.
37. RAMÍREZ, D, y CABELLO, M. (2001). Empresas Competitivas: Una Estrategia de Cambio para el Éxito. México: Mc Graw-Hill.
38. RÍOS, A. (2003). Cultura Organizacional. Madrid: S/E.
39. ROBBINS, S. (2003). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall.
40. RODRIGUEZ, Liliana. (2009). Modelo de Gestión para el Desarrollo de un Liderazgo Transformacional y Pedagógico en la Gerencia Educativa de los Liceos Bolivarianos. Tesis y Maestría. Bolívar – Venezuela: Universidad de Oriente.
41. SALLENAVE, J. (2204). LA Gerencia Integral. Bogotá: Norma.
42. SERNA, H. (2003). Planeación y Gestión estratégica. Santa Fé de Bogotá: Legis.

43. SARKIS, I. y SVERDLIK, H. (1979). Administración y Gerencia de Empresa. Thomson South-Western.
44. TUNNEMAN, C. (2004). Estudios sobre las Teorías de Motivación. Costa Rica: Educa.
45. VALLS, A. (2003). Las 12 Habilidades Directivas Clave. Barcelona – España: Gestión 2000.
46. ZAMBRANO, A. (1998). Influencia del Estilo Gerencial de los Directivos de las Escuelas Básicas en la Productividad Laboral de los Docentes. Tesis y Maestría. Maracay – Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador. UPEL.

ANEXOS

ANEXO N° 01

INSTRUMENTO Nro. 1

ENCUESTA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA NACIONAL DE VARONES 27 DE DICIEMBRE –LAMBAYEQUE

PRESENTACION

Estimado docente; la presente encuesta pretende recopilar información referente al estilo de liderazgo que presenta en la I.E. donde usted labora. Por ello rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario. Las mismas que servirán para elaborar una propuesta viable para la gestión de la institución educativa. Agradezco su gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

INSTRUCCIONES: Escriba su respuesta en las líneas punteadas después de marca con una (X).

1. Cree usted que se existe liderazgo en la I.E.

Si () No ()

Porqué:

.....
.....

2. Observa que los directivos valoran el desempeño profesional de los docentes.

Siempre () A veces () Nunca ()

3. Ud. percibe que el director, promueve liderazgo

Totalmente de acuerdo () Acuerdo () Desacuerdo ()

4. Cree que hay una visión compartida entre el director y los docentes para el mejoramiento en la I.E.

Si () No ()

5. Los conflictos que se presentan en la I.E. como piensa Ud. que puede ser solucionado.

.....
.....

6. Cree Ud. que la comunicación entre directivos y docentes que se presentan son adecuados.

.....
.....

7. El director y usted tienen una comunicación horizontal

Si () No ()

8. Hay alguien en la I.E. que busca solución a los conflictos que pueden ocurrir entre los docentes y el director.

Siempre () A veces () Nunca ()

9. Considera a su director como un líder en la I.E

Siempre () A veces () Nunca ()

10. Usted se considera un líder en el desempeño dentro de su I.E

Siempre () A veces () Nunca ()

11. Se siente motivado en las labores educativas que Ud. desempeña.

Siempre () A veces () Nunca ()

12. El trabajo que Ud. realiza como docente es reconocido por los directivos

Siempre () A veces () Nunca ()

ANEXO N ° 02
INSTRUMENTO Nro. 2

**GUIA DE ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA
NACIONAL DE VARONES “27 DE DICIEMBRE-LAMBAYEQUE” SOBRE
LIDERAZGO**

Las siguientes preguntas serán realizadas en forma personal al director, de la institución educativa en forma privada.

1. Tiene Ud. dificultad en la gestión educativa.
2. Considera Ud. que el liderazgo es importante para el desarrollo de la gestión educativa.
3. Que opina Ud. que las relaciones interpersonales y la comunicación es importante dentro de la gestión educativa.
4. Motiva Ud. al docente para el mejor desarrollo de su desempeño profesional en la institución educativa.
5. Reconoce los méritos obtenidos y promovidos por sus docentes.