UNIVERSIDAD NACIONAL

PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

-UNIDAD DE POST GRADO-

MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

PROGRAMA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES Y DE LIDERAZGO PARA FORTALECER EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PNP "JUAN INGUNZA VALDIVIA"-CALLAO-LIMA.

TESIS

PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCION GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

AUTORA:

Bach. SOTELO ESPINOZA MIREYA MILAGRIOS.

LAMBAYEQUE - PERU

2015

PROGRAMA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES Y DE LIDERAZGO PARA FORTALECER EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PNP "JUAN INGUNZA VALDIVIA"-CALLAO-LIMA.

Bach. Sotelo Espinoza Mareya Milagros. M. Sc. Marlene Cardozo Quinteros.

AUTORA ASESORA

APROBADO POR:

Dr. Oswaldo Mendoza Otiniano.
PRESIDENTE DEL JURADO

Dra. María Elena Segura Solano.
SECRETARIO DEL JURADO

M. Sc. Segundo Rodríguez Zamora.
VOCAL DEL JURADO

Lambayeque, 17 de marzo de 2015.

A mi familia quienes constantemente me apoyan para continuar estudiando, a mis hijos y esposo de manera especial.

Mireya Milagros.

A los docentes de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, por contribuir en mi formación.

Mireya Milagros.

RESUMEN.

La tesis PROGRAMA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES Y DE LIDERAZGO PARA FORTALECER EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PNP “JUAN INGUNZA VALDIVIA”-CALLAO-LIMA, ubicó como problema central el clima institucional. El clima institucional es un factor que tiene injerencia directa en la calidad educativa, siendo este un elemento fundamental para desarrollar la gestión de la educación. Por lo tanto, el clima institucional y la gestión influyen en el logro de las metas educativas que establecen el camino o la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje. En la institución educativa en estudio, allí radica el problema.

La metodología de trabajo permitió desentrañar, que en la gestión no existen estrategias motivacionales puestas en práctica que generen un liderazgo básicamente a nivel de directivos, evidenciándose desmotivación, desinterés personal para trabajar en equipo, incumplimiento de objetivos, falta de equidad en la asignación de recursos materiales.

Sirvió los aportes de la Teoría de la Motivación de Abraham Maslow y la Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming, para la organización de la propuesta de estrategias motivacionales y de liderazgo.

Los resultados comunican que existen limitaciones de orden personal que influyen en la toma de decisiones que afectan de manera determinante el clima institucional. Infiriendo que es posible asegurar una gestión horizontal si se reorientan las prácticas del personal hacia el trabajo en equipo y si están constantemente motivados y con ánimo, con expectativas de desarrollo y si se trabaja generando alianzas con distintas instituciones del medio social.

Palabras clave: Estrategias motivacionales – liderazgo – Clima institucional.

ABSTRACT.

The MOTIVATIONAL PROGRAM STRATEGY AND LEADERSHIP FOR STRENGTHENING THE INSTITUTIONAL CLIMATE IN COLLEGE PNP "JUAN Ingunza VALDIVIA" -CALLAO-LIMA, theses central problem started as institutional climate. The institutional environment is a factor that has a direct bearing on the quality of education, this being a fundamental element to develop management education. Therefore, the institutional climate and management influence the achievement of educational goals that set the path or direction of the teaching-learning process. In the school under study, there lies the problem.

The working methodology allowed unravel that management no motivational strategies implemented to generate leadership basically level executives, demonstrating motivation, selflessness teamwork, missed target, inequity in resource allocation materials.

He served the contributions of the theory of Abraham Maslow and Motivation Theory Edwards Deming Total Quality to the organization of the proposed strategies and motivational leadership.

The results reported that there are limitations of a personal nature that influence the decisions that affect decisively the institutional climate. Inferring that is possible to ensure a horizontal management personnel practices if they put toward teamwork and if you are constantly motivated and mood, with growth expectations and if you work generating partnerships with various institutions of the social environment.

Keywords: Motivational Strategies - Leadership - Institutional Climate.

ÍNDICE

Carátula.
Dedicatoria.
Agradecimiento.
Resumen.
Abstract.
Introducción. Pág.

CAPÍTULO I.
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1. Ubicación **7**
1.2. Surgimiento del problema **8**
1.3. Características **19**
1.4. Metodología. **21**

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes. **25**
2.2. Teorías que interactúan en la configuración de la investigación. **27**
2.3 Fundamentos del liderazgo asociado con la gestión. **40**
2.5. Bases conceptuales. **51**

CAPÍTULO III.
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Resultados empíricos. **54**
3.2 Desarrollo de la propuesta. **62**
CONCLUSIONES. 78
RECOMENDACIONES 79

BIBLIOGRAFÍA 80
ANEXOS. 85

INTRODUCCIÓN.

Buena parte de los sistemas educativos han acumulado históricamente un conjunto de deficiencias en la formación académica de niños y jóvenes. Dramática distancia entre calidad y equidad, contenidos irrelevantes, limitaciones en el desarrollo del pensamiento, ausencia de propuestas de los jóvenes en los escenarios públicos, son algunas de las expresiones de los graves problemas que acusa la educación.

En el ámbito de la Gestión del Clima Institucional, el rol del director tiene gran relevancia en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

La comunidad educativa en general, deben promover un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas. Para propiciar un clima laboral favorable, el director y equipo directivo junto con exigir altos criterios de cumplimiento, deben reconocer logros y promover lazos de confianza y apoyo mutuo entre el personal del establecimiento. Para esto es fundamental que junto con informar periódicamente sobre los avances de rendimiento individual y grupal de los estudiantes, se desarrollen estrategias de apoyo conjunto.

La educación y la sociedad están en continua interacción. Por ello el director y equipo directivo, como conductores del proyecto educativo del establecimiento que presiden, deben asegurar que dicho proyecto guarde coherencia con el contexto socioeconómico y cultural de su comunidad

educativa. El director y equipo directivo se relacionan con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.

El PROBLEMA que comunica esta investigación es que, se observa en la Institución Educativa PNP “Juan Ingunza Valdivia”-Callao, deficiencias en el clima institucional; manifestándose en la carencia de capacidad para trabajar en equipo, falta identificar las fortalezas y debilidades de los miembros; ser claro acerca de sus responsabilidades y obtener resultados académicos y de calidad educativa.

El objeto definido es: Proceso de gestión del Clima institucional en la I.E. PNP “Juan Ingunza Valdivia” – Callao - Lima. El mismo que para contribuir con la solución se planteó el objetivo orientado a: Proponer un programa de Estrategias Motivacionales y de Liderazgo basado en la teoría de la motivación de Abraham Maslow y en la teoría de la calidad total de Edwards Deming para fortalecer el clima institucional en la Institución Educativa PNP “Juan Ingunza Valdivia”-Callao-Lima.

Se planteó como Objetivos Específicos:

1. Analizar el clima institucional, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la gestión directiva que caracteriza a la Institución Educativa PNP “Juan Ingunza Valdivia”-Callao-Lima.

2. Fundamentar el programa de Estrategias Motivacionales y de Liderazgo desde los aportes significativos de la teoría de la motivación de Abraham Maslow y de la teoría de la calidad total de Edwards Deming en la generación y promoción del clima institucional que favorezca el trabajo educativo de la Institución Educativa PNP “Juan Ingunza Valdivia”-Callao-Lima.

3. Elaborar las estrategias de intervención para fortalecer el desarrollo académico, administrativo y tecnológico en la Institución Educativa PNP

“Juan Ingunza Valdivia”-Callao-Lima, garantizando un clima institucional acorde con los procesos que la globalización exige.

El campo de acción se centró en el proceso de gestión del Clima Institucional en el manejo de las relaciones interpersonales en la I.E. PNP “Juan Ingunza Valdivia” – Callao - Lima. En la fundamentación metodológica, se estableció una relación complementaria entre los aspectos del método cualitativo y cuantitativo. En consecuencia se emplearon técnicas de observación participante y no participante.

La hipótesis planteada fue: Si, se Propone un programa de Estrategias Motivacionales y de Liderazgo basado en la teoría de la motivación de Abraham Maslow y en la teoría de la calidad total de Edwards Deming, entonces, se fortalece el clima institucional en la Institución Educativa PNP “Juan Ingunza Valdivia”-Callao-Lima, contribuyendo con el buen manejo de relaciones inter e intra-personales, liderazgo académico y con una gestión directiva pertinente y de calidad.

El aporte está centrado en el programa de estrategias mativacionales y de liderazgo. La tesis se organizó en capítulos, bajo los lineamientos que establece la escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. El capítulo I, se presenta el problema; en el capítulo II: Marco teórico, se presenta la recopilación de información referida a los aspectos teóricos conceptuales y los enfoque asumidos y en el capítulo III: Resultados de la investigación, se presenta los datos procesados utilizando la estadística descriptiva, los cuales sirvieron para organizar técnicamente la propuesta. Contiene también las conclusiones generales, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

La autora.

CAPÍTULO I
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1. UBICACIÓN

La investigación denominada: PROGRAMA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES Y DE LIDERAZGO PARA FORTALECER EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PNP "JUAN INGUNZA VALDIVIA"-CALLAO-LIMA. La institución fue creada en el año 1975 cuenta con una infraestructura de material noble, con biblioteca, secretaria, sala de cómputo, laboratorio, dirección, dos patios. Funciona dos turnos, en el turno mañana el nivel secundario y en el turno tarde el nivel primario. Los padres de familia son profesionales, los alumnos en la gran mayoría son hijos de la Policía (PNP) cuentan con trabajos estables, apoyan en todas las actividades que programa la institución educativa, sin embargo, existe limitaciones asociados con el clima institucional.

Las Instituciones Educativas Peruanas, no son ajenas a la problemática del clima institucional, entre otras, se encuentra que:

- ✓ No habría un clima de innovación y creatividad que permitan adaptarse al entorno cambiante.
- ✓ Relación de los miembros de la Comunidad Educativa disociado del aseguramiento de calidad educativa.

En la actualidad, el clima institucional en la Institución Educativa PNP "Juan Ingunza Valdivia", se evidencias problemas como:

- ✓ El clima de trabajo, no es bueno, existiendo disconformidad, que dificulta el normal desenvolvimiento de las actividades académicas y

administrativas traduciéndose en disfuncionalidad administrativa que afecta la gestión.

- ✓ Existe la necesidad de mejorar la calidad de vida laboral detectando cuáles son las áreas de trabajo críticos en lo referente al clima organizacional.
- ✓ Autoritarismo por parte del director, docentes que no están capacitados, conflicto entre los docentes que se manifiestan con la formación de grupos, lo cual provoca deficiencia en el trabajo en equipos y la deficiencia en la comunicación con los docentes, todo ello se debe al desconocimiento de las estrategias de motivación y liderazgo.
- ✓ No dan suficiente importancia a la gran responsabilidad que tienen en sus manos, como es la de líderes en sus centros de trabajo, es por ello, que además de hacer muy poco para inducir al personal, la percepción que se tiene del liderazgo que ellos detentan, es de bajo nivel. La falta de percepción en relación con su rol de líderes por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un gerente líder para conseguir las metas organizacionales. .
- ✓ Se observa también baja autoestima, que hace que los docentes no tengan propuestas, manifiestan inseguridad profesional e incapacidad para competir y compartir trabajo en equipo.

El Clima institucional, es sin duda el integrador de todas las organizaciones y/o acciones que se llevan a cabo, por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y de calidad que se ofrezca. Toda institución posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; por este

motivo difícilmente las instituciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son "... tan particulares como las huellas digitales.

Muchos gerentes o directivos no comprenden a cabalidad las percepciones personales de sus colaboradores respecto a su comportamiento organizacional y mucho menos el significado del clima institucional, por cuanto su no entendimiento puede acarrear problemas en los niveles de ausentismo, lentitud, desgano, indiferencia y por lo tanto improductividad, alta rotación y baja adaptación.

La Instituciones Educativas en particular las de nuestro país, han sido siempre y son un reflejo de la sociedad y por ello son sensibles a los problemas que de esta se derivan. Estas Instituciones son concebidas como organizaciones formales complejas y abiertas que presentan características peculiares, pero que comparten rasgos comunes con todos los sistemas sociales abiertos, en el sentido que incorporan energía del ambiente, la procesan o transforman esa energía y se convierte en algún producto característico del sistema, aportando al entorno.

Sin embargo la situación de crisis en el orden político, social, económico y educativo que atraviesa nuestro país ha llevado en parte a que el educador demuestre poco interés en su trabajo, se envuelva en una rutina y tenga limitaciones para establecer relaciones armónicas debido a que tiene un sentimiento o percepción de estar encerrado en tareas docentes y administrativas que muchas veces no satisfacen sus necesidades y expectativas.

1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión de los centros educativos, en periodos de cambio estructural del sistema educativo como el actual, tiene como propósito esencial promover y posibilitar la transformación de las prácticas educativas, así como las formas

de organización y gestión escolar, para garantizar la calidad de los procesos y resultados de aprendizaje.

Esto define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

Generar estas nuevas estructuras y procesos, en el contexto actual, demanda a los responsables de la gestión educativa aprender a anticipar y superar obstáculos y, en general, a actuar concertadamente para transformar las resistencias en compromisos y para convertir el cambio en una aspiración común.

En la gestión participan activamente los diversos actores educativos y la sociedad civil organizada comprometiéndose en corresponsabilidad con los gobiernos locales y otras entidades del estado al mejoramiento de la calidad educativa.

La gestión de los Centros Educativos e Institutos tiene como propósito esencial promover y posibilitar la transformación de las prácticas educativas, así como las formas de organización y gestión escolar, para garantizar la calidad de los procesos y resultados de aprendizaje.

En esta perspectiva, la gestión educativa se dirige a generar y sostener la institución educativa, tanto en las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces

de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

Generar estas nuevas estructuras y procesos, en el contexto actual, demanda a los responsables de la gestión educativa aprender a anticipar y superar obstáculos y a actuar concertadamente para transformar las resistencias en compromisos y convertir el cambio en una aspiración común.

En la gestión participan activamente los diversos actores educativos y la sociedad civil organizada comprometiéndose, en corresponsabilidad con los gobiernos locales y otras entidades del estado, al mejoramiento de la calidad educativa.

Las instituciones educativas tienen autonomía para diseñar criterios, indicadores e instrumentos para evaluar la gestión educativa y los procesos de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de tomar decisiones oportunas y pertinentes en la mejora de la calidad y la equidad.

La gestión educativa por tanto implica fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

Desde lo pedagógico, se tiene que promuever el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

Otro eje son las transformaciones globales, impulsadas por la revolución tecnológica, nos encuentran transitando hacia una sociedad del conocimiento que no termina de precisarse con un rostro definido. Se trata de un tránsito que nosotros estamos llevando adelante dentro de una región con altos niveles de inequidad social y pobreza.

Para poder pensar la calidad de la educación en América Latina se requiere de una mirada extensa. Una mirada en la que sea posible dar cuenta de las características escolares y extraescolares que gravitan sobre las condiciones sociales para desarrollar, con igualdad, las oportunidades de aprendizaje escolar para todos y con todos.

El abordaje de una educación de calidad requiere entonces de una visión amplia en la que se recoja la preocupación por una mejora en los resultados de aprendizaje pero que sea capaz de integrar, al mismo tiempo, los procesos de cambio que están transformando nuestras sociedades y sus impactos, las condiciones sociales y de desarrollo que subyacen a las particularidades locales, nacionales y regionales y, las adecuaciones necesarias para acompañar los avances disciplinarios y didácticos.

En América Latina, divulgan resultados de los problemas educativos en la educación. Entre otros aspectos señalan la capacitación docente y deficiencias de calidad educativa, es sólo una parte del problema. La pobreza y la desigualdad generalizadas en la mayoría de países, hacen mucho más difícil la labor de las escuelas. Hay cuatro problemas fundamentales que generan las brechas de cantidad, calidad y equidad en el área de educación de América Latina.

Las afirmaciones vertidas, nos permiten establecer que de los cuatros problemas, el de los estándares e inversión son de injerencia del Estado; pero el de la responsabilidad por los deficientes resultados de las escuelas y mala

calidad de la enseñanza, deben ser asumidos por los maestros y como tal buscar soluciones.

El Ministerio de Desarrollo Humano de Bolivia a través de la Unidad Nacional de Servicios Pedagógicos, hace esfuerzos por cambiar la práctica pedagógica tradicional, que reduce el aprendizaje a la mera memorización de la información. Buscan que la práctica pedagógica responda apropiadamente a los requerimientos de calidad educativa de los niños, con una particularidad, de que las necesidades y características de cada pueblo y comunidad, se adecúe a la diversidad cultural y lingüística de la sociedad boliviana. En esta perspectiva tiene lugar preponderante la capacitación docente y la asesoría pedagógica con una intervención directa del Ministerio de Educación.

En Colombia, “el recorte de las transferencias que la Nación gira a los departamentos para salud y educación, y el sistema evaluativo que pone límite al número de estudiantes que pueden perder materias, afecta la calidad de la educación. Las políticas nacionales en materia educativa no son un complemento a los esfuerzos que se hacen a nivel local para el mejoramiento de la calidad”.

En el Perú en 1980, se produce el retorno a la democracia con la elección como presidente constitucional del Arquitecto Fernando Belaúnde Terry. Observamos entonces que la búsqueda de la calidad educativa, es dejada de lado. Se posterga la capacitación docente, por priorizar el incremento de los años de la escolaridad. Es decir, se amplía la cobertura, pero se descuida la calidad educativa en las instituciones del país.

La preocupación de organismos internacionales como la UNESCO, propicia en México (1979) el Proyecto Principal de Educación con participación de Ministros de Educación latinoamericanos, quienes resaltan que pese al tiempo transcurrido, la atención en capacitación de docentes no es significativa, como

alternativa proponen mejorar la calidad educativa en la formación inicial y continúa.

El servicio de capacitación y la calidad educativa, decaen aún más con el Programa de Profesionalización Docente del Ministerio de Educación creado en 1998, para mejorar el desempeño de docentes sin título pedagógico, sin haber logrado los fines para el que fue creado.

En la década del 90, la calidad educativa continuó deteriorándose, por lo que se crea el PLANCAD y el PLANGED para la capacitación de docentes y directores en servicio público. Pese a los esfuerzos desplegados, no se visualizan mejoras en los resultados de aprendizaje. Muchas publicaciones especializadas lo evidencian, entre ellas, la del Foro Educativo que concluye en la Educación Nacional de Aprendizaje del 2001, la educación peruana salió desaprobada en lo que se espera del rendimiento académico de estudiantes. Por lo tanto, también se concluye que existen deficiencias en la calidad educativa.

En el Perú, no hay indicios de mejora en el desempeño de los docentes y el rendimiento de los estudiantes. Lo evidencian las permanentes críticas a la calidad educativa expresadas por organismos nacionales e internacionales. Al respecto, algunos elementos de análisis:

1.2.1. LA EXCELENCIA EN LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL: El propio concepto, si se analiza a la luz del inusitado dinamismo del mundo actual y, por tanto, el surgimiento de nuevas necesidades, debemos arribar a la conclusión que no es un concepto acabado o definitivo, por cuanto, más bien es un estado que se va alcanzando y superando simultáneamente, nunca se alcanza definitivamente y siempre estamos rebasándolo. Es como alcanzar el horizonte.

Lo que si queda claro es el reto que nos plantea en los términos de la supervivencia y la competencia profesional. No nos podemos conformar y muchísimo menos detener, porque perecemos, ya que lo esencial es el liderazgo en las personas, por cuanto, es el centro que equilibra el sistema y sobre el cual gira el mismo.

No puede tener lugar la excelencia sin un liderazgo eficiente y éste se ejerce mediante una gestión itinerante, de atención continua a cada miembro de la organización.

En su pensamiento y acción el líder educacional va creando un clima sociopsicológico adecuado que repercute decisivamente sobre el sistema de relaciones interpersonales, compenetrando a las personas entre sí y éstas con la organización en su conjunto, donde cada cual va logrando una motivación por lo que hace ya que se realiza personalmente y sabe que ocupa un lugar importante en la consecución de sus objetivos personales a corto y largo plazos y contribuye decisivamente a materializar los de la organización.

Este clima es fruto directo del estilo de dirección del líder, que en el caso de la actividad educacional se logra porque el mismo permite una comunicación plena entre él y sus colaboradores. El líder educacional es eminentemente un comunicador social, lográndolo porque su actuación está regida por una ética que lo hace comportarse como maestro de maestros, como ejemplo de pedagogo.

Esta comunicación vista como proceso se concreta en la gestión itinerante lo que hace al líder actuar siempre en dos vertientes paralelas y simultáneas, la capacitación de su personal desde el punto de vista ténico-profesional, pero con una aproximación afectiva. Saber llegar a sus colaboradores como el buen maestro a sus estudiantes. Enseña pero aprende y deja ver que aprendió. Ello estimula y genera confianza.

Como es de todos conocido, el proceso de formación de la personalidad del estudiante debe ser creador, por tanto, flexible, original y humanista, de ahí que la estimulación de las innovaciones a realizar por parte de los maestros, es una forma específica de llevar adelante una política en la dirección, una compenetración máxima con aquellos que los dirigen.

La dirección del trabajo docente metodológico realizado por los maestros a nivel de aula constituye el peldaño principal, la base para construir el complejísimo sistema de relaciones interpersonales entre maestros y educandos, cuya coherencia y fortaleza, o sea, su calidad, estará en función del grado de comunicatividad que logren los maestros con sus alumnos.

Una verdad axiomática es aquella que define la educación como un sistema de influencias sobre los discentes que les permite no sólo construir sus propios conocimientos sino que los sitúa en un plano motivacional afectivo muy favorable para todo su desarrollo integral y el surgimiento de sentimientos de afecto y respeto hacia sus maestros y escuela como preámbulo de la formación de valores espirituales y morales que regirán su conducta social futura.

No obstante, este grado de comunicatividad que desde el punto de vista de su generalización teórica es fácil de lograr, en la práctica es algo que se va materializando en la medida que el docente logra atender, tanto el grupo en general como a las individualidades y ello, en última instancia se concreta, en la detección y satisfacción de todos y de cada cual.

Sin embargo, cabría preguntarse algunas cosas: ¿Puede un maestro desmotivado alcanzar este nivel de actuación profesional?, ¿Se necesitaría una mayor preparación de los docentes?, ¿Sería necesaria una capacitación sistemática?, ¿Puede sentirse bien un maestro cuando no es bien dirigido?. El problema estriba en la imperiosa necesidad de no olvidar nunca que se dirigen personas, no cosas. Si la aplicación de la Psicología en la dirección de la producción es necesaria para lograr mayores niveles de productividad y calidad, en educación se hace imprescindible para poder conocer cabalmente el funcionamiento de la personalidad de cada maestro y el conjunto de recursos personológicos que posee, reales o potenciales.

De lo anterior se desprende que el dirigente educacional debe multiplicar su acercamiento humano a sus colaboradores y transitar hacia una relación de cooperación, colaboración o trabajo conjunto, para conocer y dejarse conocer, pero sobre todo, hacer un uso sabio del poder, es decir, tratar en la medida de las posibilidades que en la toma de decisiones sus colaboradores se vean identificados con las mismas desde el mismo proceso de elaboración de las alternativas, logrando así confianza y compromiso.

Las decisiones acertadas conducen a la eficiencia y al bienestar de las personas. Ello visto en el contexto de las instituciones educativas éstas asumen la forma de un escenario de múltiples influencias pedagógicas sobre estudiantes, padres y comunidad, conducentes todas a la formación de valores y normas de conducta acordes con lo mejor de las tradiciones de cada sociedad, así mismo tiende a mejorar notablemente la imagen de la institución y con ello convertirla en un centro irradiador de educación y cultura a la comunidad.

1.2.2. MÉTODOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN: La persona que dirige tiene una personalidad propia, esto implica que todo lo que haga desde su cargo de dirección estará matizado por la misma. En dependencia de los rasgos fundamentales de ésta, así aplicará su sello personal a la gestión de dirección, o lo que es igual, empleará con mayor o menor preferencia o proporción métodos administrativos o sociopsicológicos de dirección.

La preponderancia de unos u otros decidirá, en buena medida, la calidad del proceso directivo, por tanto, también los resultados obtenidos se acercarán o alejarán de los esperados. Si bien la personalidad es única e irrepetible, sí consideramos que puede seguir desarrollándose lo que -hasta cierto punto- implica su transformación.

De ahí que, todos los esfuerzos y conocimientos de los directivos deben estar enfocados a lograr una capacitación permanente de sus colaboradores mediante la demostración persuasiva, de ahí la necesidad del empleo de los métodos sociopsicológicos para garantizar buenos resultados (como el programa de estrategias motivacionales y de liderazgo)

Lo anterior tiene su explicación en el hecho que dichos métodos favorecen el desarrollo de estilos democráticos de dirección, que son los verdaderamente proclives a dar una mayor participación a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones y, por tanto, hacerlas más realistas y eficientes.

Las bondades del estilo democrático no quedan allí. Tanto el colaborador no docente como el docente, sentirán mayor satisfacción y placer por su trabajo, por cuanto participar en las cosas que deciden la vida de la institución educacional o nivel jerárquico que se trate, no sólo es un estímulo y reconocimiento para ellos, sino que se benefician más en la medida que los resultados sean mejores.

Al propiciar un nivel más profundo de comunicación entre los miembros de la organización, se crean las bases para la aparición paulatina para la motivación de éstos. En la medida que la misma va permeando a todos, además de mejorar ostensiblemente los resultados, los miembros de la organización tienden a convertirse en un grupo de alto rendimiento.

Una dirección verdaderamente participativa es la que logra una integración con la familia, comunidad y organizaciones del entorno, abriendo así las puertas a la diversidad y a la mayor satisfacción de las necesidades de todos y en particular, la de los educandos.

Este alto desempeño profesional en el desarrollo de sus funciones directivas corresponde justamente, a los líderes educacionales, de ahí que, siempre tratamos de llevar las personas al máximo desarrollo de sus potencialidades, buscando su conversión a líder y obtener así mejores resultados en la formación de los educandos. A nuestro juicio, ¿qué es un líder educacional?, ¿qué lo distingue?, ¿cómo lograr tales resultados?

1.2.3. EL LIDERAZGO EDUCACIONAL: LO DECISIVO: “ . . . en una época en la cual se necesitan menos administradores que mantengan las cosas como están y más líderes que las cambien”

Liderazgo significa, por encima de todo, cambio y los líderes son aquellos dirigentes que asumen sobre sus hombros la responsabilidad con los mismos. El líder educacional es eminentemente un transformador de las personas y de las cosas.

El líder educacional genera confianza y estimula constantemente a su personal, tornándose para ello en un excelente comunicador que es la base ineludible del éxito de los líderes en cualquier organización.

El líder educacional es un capacitador nato de su personal y de la institución en su conjunto, promoviendo constantemente nuevas metas, brindando apoyo y ayuda, pero sobre todo, fanático por la innovación y la creatividad, convirtiéndose así en el principal promotor de los cambios científico-técnicos, metodológicos, etc.

El liderazgo educacional de hoy debe orientarse a la más nítida transmisión de valores socio-culturales y, a la vez, ir creando una nueva cultura educacional que recree el escenario escolar con lo mejor de la pedagogía, la ciencia, el arte y la dirección a nivel mundial.

La mayor parte de los dirigentes educacionales debe enfrentar seriamente el proceso de tránsito de los modelos de dirección altamente centralizados para acceder a la dirección participativa y de mayor autoridad en la base. Hacer de la dirección una tarea donde todos se vean reflejados desde las concepciones estratégicas más generales hasta la toma de decisiones tácticas que repercuten de manera directa en la vida de la institución educando-padre-comunidad.

Al ser un abanderado de los cambios, el líder educacional de hoy transforma su institución para acercar las principales decisiones a la base de la misma, o sea, dar poder para recibir más poder, dar confianza para recibir más confianza.

La reestructuración de las instituciones educacionales por parte de los líderes, está en relación directa con su pasión por los resultados finales y la eficiencia y eficacia con la que se lograron y ello está en relación directa con el proyecto educativo e institucional que se hayan propuesto implementar en correspondencia con las condiciones concretas de desarrollo socio-económico cultural de las familias comunidad y organizaciones de su entorno educacional.

Lo anterior constituye un modo científico de acelerar la compenetración necesaria entre escuela y comunidad. Por último, ellos tienen una verdadera obsesión por la calidad, puede decirse que constituye el eje de su gestión. No conciben ninguna actividad cuyo nivel de calidad esté por debajo de las expectativas generales y para ello enfoca la calidad como un problema principalmente de las personas.

En su gestión itinerante con sus colaboradores, educandos, padres, organizaciones del entorno y cualquier otra persona o institución con la cual sostenga relaciones el líder educacional lo considera como los ejes principales de toda su labor profesional.

Desde este punto de vista él distingue, como eje fundamental, al conjunto de sus profesores, aunque no es menos cierto que el centro de toda la labor de la escuela es el educando. Precisamente sobre la base del conocimiento más pleno de las necesidades de todos ellos establece de que modo puede ofrecer un producto mejor y ello cae en el campo de la Dirección de sistemas educacionales abiertos y en particular en su conjunto de investigaciones socio-pedagógicas.

A partir de estos estudios debe decirse que una de las ocupaciones centrales de estos dirigentes de éxito está en el hecho de tener en el punto de mira permanentemente la superación y desarrollo de todos y cada uno de sus colaboradores como la forma apropiada de establecer una política promocional fuerte que garantice la calidad y el éxito de la institución, a largo plazo. El problema de otorgarle a cada cual, de acuerdo con sus potencialidades, la oportunidad de lograr un mejor desempeño por sí mismo, ha demostrado ser una vía eficiente para alcanzar metas organizacionales superiores.

Así, la Dirección de sistemas Educacionales Abiertos le permite al líder tener una noción más amplia y precisa de las tendencias del ambiente externo y enfrentar, por tanto, de manera contingente cualquier situación que ponga en peligro la estabilidad del centro. También propicia la realización de un planeamiento estratégico fundamentado y derivar de él los encausamientos tácticos requeridos para el logro de los objetivos institucionales. El líder educacional al guiar su gestión con la Dirección de sistemas Educacionales Abiertos, encuentra el modo más correcto de interpretar y cumplir con la misión institucional, así como de interactuar mejor con los diversos segmentos de la población y cada uno de los elementos que conforman el complejo producto que ofrece la institución, o sea, el currículum, el profesorado, prestigio institucional. actividades extradocentes, investigaciones, etc.

La Dirección de Sistemas Educacionales Abiertos permite detectar nuevas oportunidades de desarrollo institucional y al apoyarse en una profesionalidad creciente de los grupos de docentes y no docentes, evita los impactos fuertes que los entornos cambiantes tienden a propiciarle a la institución y, en alguna medida, contribuye a menguar la escasez de recursos financieros a partir de las relaciones de colaboración con las organizaciones de su entorno educacional. El conocimiento previo del conjunto de necesidades educativo-culturales de los grupos beneficiarios de la labor institucional que comienza con los educandos, permite trazar líneas de acciones que contribuyan a mejorar el equilibrio de los intereses en conflictos, lo que constituye un punto focal de notable importancia en el liderazgo educacional de hoy.

El líder educacional en su proyección y acción cotidianas bajo estos preceptos, logra un nuevo sistema de influencias sobre el personal docente, no docente y educandos que crea un alto sentido de pertenencia a la institución, promueve en los maestros un celo exquisito por la calidad del proceso docente educativo, propiciando de este modo un encauzamiento más fluido y eficiente de la transmisión de los conocimientos y del conjunto de valores morales, cívicos y espirituales que deben caracterizar a una persona formada sobre la base de las exigencias del mundo de hoy.

La experiencia peruana actualmente en cuanto a método y estilo viene derivada de dos vertientes de trabajo fundamentales para el logro de una sólida coherencia del sistema educativo en su conjunto y mantener en el largo plazo los resultados proyectados de calidad educacional.

Estos dos perfiles son:

- Política de Selección y Promoción de Directivos Educacionales.
- El Entrenamiento Metodológico Conjunto.

La política de selección y promoción de directivos fue diseñada a nivel ministerial, en tanto que, los niveles inferiores adecuan la misma en forma de estrategia de desarrollo para las condiciones concretas del territorio que se trate. Ella descansa en tres etapas de ejecución: a corto, a mediano y a largo plazo.

El trabajo a corto plazo consiste en lograr que cada cargo de dirección y consecuentemente, cada dirigente educacional tenga dos colaboradores preparándose para asumir la responsabilidad en un determinado momento.

Lo anterior implica un amplio y permanente proceso de capacitación profesional, basado en un plan que contemple las necesidades individuales de superación para desempeñarse en el cargo que ocupará.

Debe destacarse que la elección de los colaboradores es una responsabilidad principal de los jefes en funciones, en coordinación con las organizaciones políticas y sindicales de la institución o nivel de dirección que se trate. Asimismo es importante señalar que el directivo en funciones debe realizar un conjunto de actividades de preparación con sus colaboradores de modo sistemático que contribuyan a lograr un dominio más profundo del puesto de dirección que desempeñará en el futuro.

A mediano plazo debe estar completamente preparado un colaborador para asumir el cargo con un nivel de desempeño igual o superior al jefe que sustituye, por cuanto, el principio a seguir es el desarrollo continuo de la institución o niveles superiores del sistema. A largo plazo se debe concretar el propósito fundamental en la formación de directivos educacionales en nuestro país y es que cada puesto de dirección este ocupado por la persona más capaz.

Debe destacarse el hecho que la manera de contribuir mejor a su formación consiste en que los mismos trabajen bajo de condiciones de dificultad que pongan en tensión sus fuerzas y capacidades.

Se tiene, sin embargo, las influencias que reciban en la escuela, tanto por el director como por el resto del personal directivo, así como de los docentes del centro, sean las mejores y tengan, por tanto, un carácter positivo que contribuya a su formación profesional y sobre todo a generar un buen clima institucional. Los dos primeros años se establece hacer todo lo necesario para contribuir a una sólida formación como maestros, adquieran experiencias de cómo trabaja una escuela sus principales problemas. En ese tiempo son inamovibles, salvo rarísimas excepciones.

Como puede apreciarse, es sólo un intento serio y consecuente para alcanzar instituciones de excelencia, pero aún distan de éstas, tampoco puede decirse que han alcanzado una cultura organizacional, pero como dijera Galileo Galilei, “y sin embargo se mueve”; es decir, estamos avanzando.

1.3. CARACTERISTICAS:

En la INSTITUCIÓN EDUCATIVA PNP “JUAN INGUNZA VALDIVIA”-CALLAO-LIMA se observa deficiencias en el clima organizacional que genera un liderazgo desmotivado, desinterés personal para trabajar en equipo, incumplimiento de objetivos, falta de equidad en la asignación de recursos materiales, falta de organización, falta de orientación en las acciones lo cual repercute negativamente.

Tampoco, se determinan correctamente los objetivos de la institución, es decir, no se conocen los resultados finales que se quiere lograr. No se organizan, ni clasifican las actividades requeridas para lograr los objetivos.

En la actualidad el problema de clima institucional se expresa en las insuficiencias que presentan los docentes en el desarrollo del proceso educativo, que muchas veces no es vivenciado de manera consciente, debido a varios factores, entre ellos: baja calidad en la formación docente, falta de compromiso, falta de un cambio de actitud y de una toma de conciencia de la necesidad de formarse de manera permanente, falta de manejo de estrategias tanto para planificar, organizar y diversificar en el proceso enseñanza-aprendizaje, así como para dirigir con efectividad y eficiencia el proceso educativo.

Asimismo se observa contrariedad entre lo que se planifica para una actividad de aprendizaje y la ejecución de la misma, persiste aún una educación que da mayor peso a lo teórico desarticulado. La construcción de los conocimientos en los estudiantes es totalmente dependiente o heterónoma, en muchos de los casos es, mecánico y facilista todo lo hace el docente, sin considerar el desarrollo de habilidades y capacidades de los estudiantes, el docente en su práctica pedagógica carece de estrategias de enseñanza.

Por otro lado, se tiene, la mayoría de los docentes todavía persisten con la enseñanza tradicional, entendemos que no se deja de lado lo tradicional, en el sentido que el docente es un profesional con una formación concluida, que posee muchos conocimientos para transmitir a las generaciones jóvenes, el docente no crea conocimientos, los transfiere a través de las disciplinas impartidas.
El director no obtiene información para asegurarse de que la acción dirigida se realiza según los objetivos y planes predeterminados y dentro de los límites de la institución educativa.

Prácticamente, el currículo pedagógico, aún vigente, presenta problemas de orientación, pertinencia y racionalidad, fragmentación de contenidos, escasa atención a las necesidades de los alumnos, lo cual repercute negativamente en la calidad educativa.

Los alumnos dependen de lo que dice el docente, prefieren el facilismo, más horas recreativas, sin importarles el cumplimiento de los contenidos de cada una de las asignaturas, es así, que actualmente carecen de habilidades que les permita desenvolverse adecuadamente en su quehacer cotidiano. Incluso a la mayoría de los estudiantes casi o nada les interesa de lo que ocurre en su alrededor. Es así que uno de los grandes problemas que enfrenta la institución educativa es la desnaturalización de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Lamentablemente, en la institución educativa los docentes se sienten desmotivados, debido a que no reciben motivación alguna por parte de la dirección. La mayoría de docentes acuden a la institución educativa a cumplir con rol y funciones de manera rutinaria, ello a la vez causa dificultades en la calidad educativa.

El clima institucional ha sido siempre una de las máximas preocupaciones de las instituciones. Su interés por dar una adecuada respuesta a las

necesidades que atienden, pasa obviamente por una buena “calidad”. Sin embargo, muchas veces sólo queda en preocupaciones, ya que no existen líderes que hagan brindar calidad educativa.

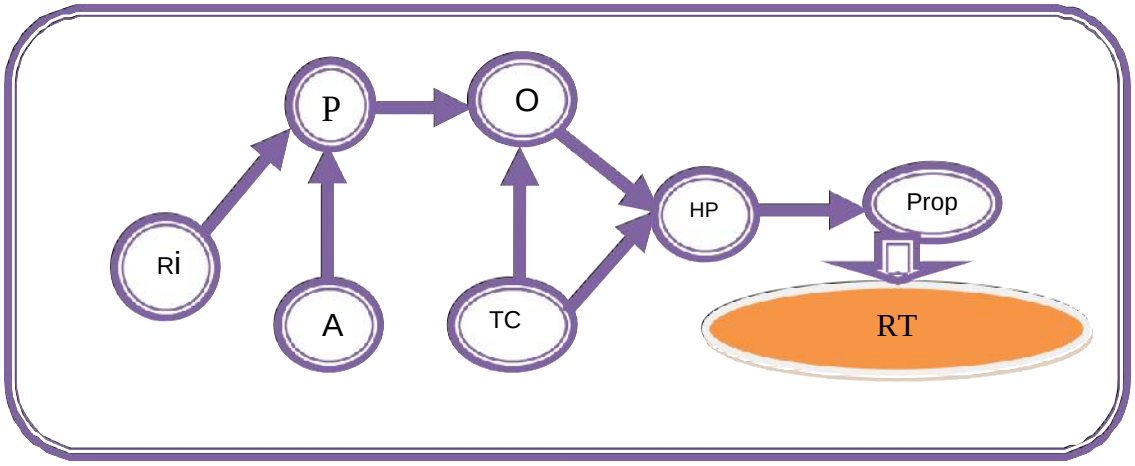
Estamos viviendo en un contexto donde servimos a sociedades muy diferentes de los que existían hace pocos años y hoy más que nunca nos corresponde tomar decisiones y acciones coherentes, con los grandes retos que la época actual nos plantea.

En un proceso de cambios donde existe una voluntad y una necesidad de innovación es importante hacer un esfuerzo para que la escuela se articule a la sociedad, responda a las demandas de ésta y, por tanto, a las de sus beneficiarios: los niños y jóvenes. Por ello, hoy la consideración de la educación como espacio de reflexión y construcción crítica del conocimiento, exige un sólido compromiso de cambio empezando por las autoridades en todos los niveles y modalidades en el mejoramiento de la calidad de las Instituciones y los servicios que se presta a la sociedad.

1.4 METODOLOGÍA.

El tipo de investigación, fue propositivo, utilizando como diseño el siguiente:

FIGURA Nº 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÒN



FUENTE: ELABORACIÒN PROPIA

Donde:

Ri: Realidad inicial
P : Problemática
A: Antecedentes
O: Objetivos
TC: Base teórica Científica
Hp: Hipótesis
Prop: Propuesta
RT: Realidad Trasnformada

POBLACIÓN:
La población de estudio estuvo conformada por 55 docente; 25 laboran en el nivel primaria y 30 en secundaria en su gran mayoría son contratados; los nombrados en su tendencia son de parte del Ministerio del Interior y la mínima parte nombrados por el Ministerio de Educación.

Muestra: No fue necesario seleccionarla se trabajó con todo el personal docente y directivo.

Se utilizó, la técnica de gabinete: fichas bibliográficas, de resumen, comentario, textuales, que sirvieron para sistematizar el marco teórico de la investigación. La técnica campo, se utilizó instrumentos que permitieron el recojo de información pertinente. Los métodos generales utilizados fueron:

El Método empleado fue: Cuantitativo: Obteniendo información de la variable clima institucional procurando ser neutro y objetivo en cuanto al análisis de la realidad. Su representación se hizo de forma numérica y cualitativa: Se analizó la manifestación de los docentes y directivos. Se consideró sus aportes para asegurar el desarrollo posterior del programa de estrategias motivacionales y de liderazgo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

2.1. ANTECEDENTES

A continuación se presentan los trabajos que guardan relación con el tema motivo de estudio. Al respecto:

Antecedentes internacionales:

LEWIN & LIPPIT (1938). La primera definición de clima de la que se tiene registro aparece en 1938 propuesta por Kart Lewin y Ronald Lippit, en el marco de un experimento hecho con grupos de escolares de 10 a 11 años de

edad. El estudio tenía por objetivo describir como afectaban tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual, suponiendo la intermediación de dos tipos polares de “atmósferas” grupales: la democrática y la autocrática.

FOREHAND E GILMER (1964) Los estudios pioneros sobre clima organizacional surgieron en los Estados Unidos en la década de 1960, enfocan los problemas de conceptualización y medición del clima organizacional comparándolo con los estudios sobre comportamiento individual realizados en el área de psicología. En realidad los estudios de los dos autores refiéranse a las variaciones ambientales y al comportamiento organizacional.

PEIZ E ANDREWS (1966) miembros del Instituto de investigación Social de la Universidad de Michigan, investigaron climas favorables para investigadores, entrevistando 1,300 científicos e ingenieros de once organizaciones industriales, gobierno central y universitario, objetivizando detectar la influencia de la administración de los laboratorios en el desempeño de los individuos.

M. ROSALES (2005), en su trabajo “Calidad sin Liderazgo”, analizó determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan – Argentina se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de autoevaluación a directores y profesores. En sus conclusiones expresa:
Los directores escolares de las escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan- Argentina presentan conductas más de administradores que de líderes.

J. BENVENUTO, Z. MONGE y M. ZANINI (2005), en su trabajo sobre “La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolar“, Venezuela. Metodología: Es un diseño descriptivo. Concluyen: “El rol de cada

docente influye en la comunicación y en el desempeño escolar del equipo directivo-docente…”.

Antecedentes Nacionales

RÍOS POLASTRI, Rebeca Leonor, en su tesis “Trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de caso en el centro educativo estatal 0019 "San Martín de Porres Velásquez" Lima Perú-2004 concluye:

- La funcionalidad del trabajo en equipo, el cual, se concibe como la actuación en responsabilidad social de cada miembro integrante de un equipo que interactúa en el aprendizaje bidireccional e institucional. Se orienta hacia una visión común con el fin de lograr los resultados esperados por la institución educativa.
- Nos permite comprender un estilo de organización en un contexto único y específico: el centro educativo estatal "0019". Las similitudes con otras instituciones son producto de la herencia cultural que comparten.
- Propone lineamientos con respecto a una gestión basada en el entendimiento productivo el cual conlleva a razonamientos eficaces que se derivan en primer lugar, de la información refrendada para sustentar sus opiniones; segundo, la concertación de coaliciones identificando sus propias barreras organizativas y por último el trabajo en equipo con alternativas de desarrollo institucional.

PADILLA, Dante en su trabajo de investigación: “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego” Trujillo-2005 Concluye:

- “En las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos”.

- “Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo (ED)”.
- “Sobre que estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción”.

Rodríguez (2005), en su trabajo de investigación titulado ”El Clima Escolar”, en Lima-2005, concluye:

- “La evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficiencias y fuentes de problemas. El diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, los elementos que lo determinan (participación, liderazgo, conflictos, cambios, relaciones interpersonales etc.).
- El perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales, determinantes de las características del clima valoradas negativamente”.

CONTRERAS PAREDES, Blanca Margarita en su tesis “Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar”. Estudio de caso en un centro educativo de nivel secundario de Lima Norte Perú-2006, concluye:

> Analizando la relación entre el estilo de liderazgo de una directora y la participación diferenciando entre espacios y niveles de docentes y alumnos en la gestión escolar; apoyándose para ello, en el enfoque político de la escuela y del liderazgo.
>
> Describe la acción política de la directora, docentes, alumnos e incluso de padres de familia; reflejando el estilo predominante del liderazgo de

la directora y las formas de participación – acceso al poder – de docentes y alumnos en aspectos pedagógicos, administrativos e institucionales, propios de la gestión escolar.

CÁCERES DUEÑAS, Prusia en su tesis “Seminario taller para el desarrollo de las habilidades sociales de los docentes y directores que permitan mejorar el Clima Institucional del nivel de educación primaria en el distrito de José Bustamante y Rivero” Arequipa –Perú: 2006, concluye:

Las habilidades sociales de los docentes y directivos no es el más adecuado, es decir que tiene un bajo nivel de habilidades sociales, lo que lógicamente determina también un clima institucional poco idóneo en las instituciones educativas del departamento de Arequipa. Asimismo se considera que las habilidades sociales como el liderazgo, la asertividad, la empatía, la tolerancia, la habilidad de resolución de problemas, la habilidad de comunicación se pueden desarrollar o manejar mediante una serie de actividades adecuadas.

De las catorce instituciones educativas de distrito “José Bustamante y Rivero”, no se observa aún un clima institucional adecuado, lo que es determinado por diferentes factores entre ellos las habilidades sociales de los directivos y docentes fundamentalmente. En consecuencia el diferente nivel de habilidades sociales influye desfavorablemente en el clima institucional dada que este es inadecuado, así mismo urge plantear estrategias innovadoras que permitan desarrollar las habilidades sociales que favorecerán a una óptima interrelación social.

TENORIO PAREDES, Violeta. En su tesis “Gestión del capital humano en instituciones educativas estatales” Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú-2007, concluye:

> Existen innumerables cuestionamientos hacia las Instituciones Educativas tanto en su efectividad y eficacia, asimismo los docentes cada vez tienen una imagen menos profesional ante la sociedad, la Gestión del Capital Humano plantea una alternativa de gestión donde

el conocimiento tácito y explícito pueda ser incrementados a nivel individual e institucional, a través de estrategias de búsqueda, desarrollo y retención del capital humano, fomentados y llevados a cabo desde la institución.

ÁLVAREZ CRUZ, Gisella Varinia en su tesis “El Aprendizaje Organizacional aplicado al ámbito de la Gestión Educativa” Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú-2007 concluye:

- El aprendizaje organizacional se origina a través del aprendizaje individual, pero éste no garantiza aquél si no sucede en un contexto específico: una organización que ha desarrollado procesos por los que el aprendizaje individual modifica el comportamiento de la entidad transformándola. Se hace factible en toda organización escolar, pues ésta ofrece una atmósfera propicia para que se puedan compartir los aprendizajes individuales de sus integrantes y contribuir a la instauración del aprendizaje organizacional.
- El aprendizaje organizacional contribuyen al desarrollo de la organización educativa, básicamente centrado en esbozar estrategias de acción que viabilicen la práctica del aprendizaje buscando la aplicabilidad del aprendizaje organizacional en las organizaciones escolares.

VALDIVIA RAMOS, Victoria Edith en su tesis “Propuesta para mejorar la Gestión Directiva en la Institución Educativa N° 40518 El Fiscal UGEL Islay-Arequipa-. en educación primaria de menores concluye:

- En un porcentaje promedio del 33%, se desconoce la gestión de la dirección en lo referente a las decisiones tomadas por el director, la accesibilidad a propuestas hechas por la comunidad, al mecanismo de comunicación, a la información oportuna brindada por el director, a su liderazgo democrático en la gestión, a la convocatoria a reuniones y propuestas y a los objetivos logrados en lo referente a la calidad educativa.

- La gestión directiva tiende a mejorar a través de un plan de intervención referente a la función directiva que se fundamenta en la sensibilización; en el diagnóstico de los logros y dificultades, el liderazgo, la planificación de proyectos y la práctica y difusión de una cultura de paz.

Terbio Jesús, Chujutalli en su tesis "Programa de Relaciones Interpersonales para el mejoramiento del Clima Institucional en las Institución Educativa N° 0759 "FRANCISCO BOLOGNESI", del centro poblado La Libertad provincia de Bellavista región de San Martín- 2009 concluye:

> El nivel de creatividad es muy bajo, aún no rompe los esquemas tradicionales y la visión que tiene la institución educativa es diferente a la del director, le falta ser más visionario.
>
> Existe un nivel bajo de comunicación, poca empatía y escasa asertividad para expresarse perjudicando el trabajo en equipo y el buen clima institucional.

2.2. Teorización y fundamento de las estrategias motivacionales y de liderazgo.

Se presenta los fundamentos de la investigación a manera de base conceptual referida a las estrategias motivacionales y de liderazgo y de clima institucional:

2.1.1. Estrategia

El término ESTRATEGIA en su acepción original se refiere a la manera de derrotar al enemigo en el campo de batalla, pero poco a poco esta definición fue cambiando y evolucionando a tal punto que actualmente no existe una definición universalmente aceptada y varía de acuerdo a la perspectiva de los autores.

Sin embargo, existe una definición que es más explícita en cuanto a la finalidad que persigue la estrategia: "Es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con una base científica, que empleadas de manera

interactiva y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quién está dirigida la actividad de la misma".

Las estrategias se caracterizan por:

- Se elaboran antes de que se realicen las actividades.
- Se desarrollan de manera consciente.
- Buscan un propósito determinado aunque no siempre esté escrito.
- Proporcionan ventajas sobre los competidores.

2.2.1.1. Motivación

> Solano, R (1993) "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía".

Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

También es definida "La motivación como un proceso dinámico que un estado fijo. Al definir la motivación como dinámica, se afirma que los estados motivaciónales están en continuo flujo, en un estado de crecimiento y declive perpetuo".

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las

necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, de prestigio, de competencia y estima social, autorrealización, y curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación. De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo. Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad o el gusto por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

2.2.1.2. Motivación extrínseca

Se trata de una estimulación artificial y desde fuera; se basa exclusivamente en procedimientos externos como premios, regalos, reproches, castigos, calificaciones, etc.

Reeve, Marshall John (1995) “El estudio de la motivación intrínseca se basa en tres conceptos principales de recompensa, castigo e incentivo. Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que aumenta la probabilidad de que esa conducta se vuelva a dar. Un castigo es un objeto ambiental no atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que realice o no realice una secuencia de

conducta y que reduce las posibilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Un incentivo, es un objeto ambiental que atrae o repele al individuo a que realice o no realice una secuencia de conductas". **Motivación intrinseca**

Es cuando se da una relación natural entre las tareas que se espera de los alumnos y el estímulo, se produce una motivación intrínseca. En consecuencia existen razones para pensar que las motivaciones intrínsecas son más recomendables que los extrínsecos, en primer lugar porque se suelen enlazar con valores más elevados y profundos como la amistad, el servicio a los demás, la curiosidad intelectual, etc.

La motivación intrínseca se basa en una serie de necesidades psicológicas (por ejemplo autodeterminación, efectividad, curiosidad) que son responsables de la iniciación, persistencia y reenganche de la conducta frente a la ausencia de fuentes extrínsecas de motivación. Las conductas extrínsecamente motivadas, lejos de ser triviales y carentes de importancia (por ejemplo el juego) animan al individuo a buscar novedades y enfrentarse a retos y al hacerlo, satisfacer necesidades psicológicas importantes. La motivación intrínseca empuja al individuo a querer superar los retos del entorno y los logros de adquisición de dominio sea que la persona sea más capaz de adaptarse a los retos y curiosidades del entorno.

2.2.1.3. Formas de disfrutar una actividad extrínseca e intrínsecamente

Las personas extrínsecamente motivadas actúan para conseguir motivadores extrínsecos tales como dinero, elogios, reconocimiento social. Las personas extrínsecamente motivadas realizan actividades por el puro placer de hacerlas. La investigación sobre las orientaciones motivacionales se inició con una pregunta interesante; si una persona está realizando una actividad intrínsecamente interesante y empieza a recibir recompensas extrínsecas por hacerlo, ¿Qué le pasará al interés intrínseco que tiene por esa actividad? Generalmente, las personas a las que se les ofrecen fuentes de motivación extrínseca por participar en una actividad que ya es intrínsecamente interesante tienen menos motivación intrínseca por esa actividad especialmente cuando la

recompensa extrínseca es esperada, o tangible. La investigación sobre que es lo que hace una actividad sea intrínsecamente interesante, se divide en dos áreas:

Primero, las características propias de la actividad como son el nivel óptimo del reto y las propiedades colativas de los estímulos como la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad, aumenta la motivación en intrínseca.

Segundo, las autopercepciones de competencia y autodeterminación facilitan la motivación intrínseca. Cuando las personas se encuentran con actividades ricas en propiedades colativas y desafíos, y cuando la participación permite percepciones de competencia y auto-determinación, entonces suelen mostrar conductas intrínsecamente motivadas como la exploración, la investigación, la manipulación, la persistencia, el reenganche y la confrontación de retos”.

2.2.1.4. Motivación del logro

La motivación de logro se puede definir como "el deseo de tener éxito".citando a Atkinson señala que:

La conducta humana orientada al logro es el resultado del conflicto aproximación-evitación, es decir, la motivación a lograr el éxito y la motivación a evitar el fracaso.

Respecto a la primera situación, el enunciado general es que la tendencia al éxito = a la motivación de éxito x la probabilidad de éxito x el motivo de éxito. Respecto a la segunda situación, el enunciado general es que la tendencia a evitar el fracaso es = a la motivación de éxito x la probabilidad de evitar el fracaso x el incentivo negativo de fracaso.

Atkinson menciona aquello que impulsa la acción y dirige la conducta es la consecución competitiva y exitosa de un nivel de relación o nivel estándar, es decir, la demostración de la importancia para el propio sujeto. Como se señaló más arriba, puede haber conflicto entre la tendencia a evitar el fracaso y la tendencia positiva a lograr el éxito. De ahí resulta que cuando el motivo de una

persona a lograr el éxito es más fuerte que el motivo a evitar el fracaso, la tendencia resultante es positiva, y más fuerte cuando la tarea es de mediana dificultad.

Los elementos constitutivos de la motivación de logro son: el motivo, la expectativa y el incentivo.

- Motivo: disposición que empuja al sujeto a conseguir ese nivel de satisfacción
- Expectativa: anticipación cognitiva del resultado de la conducta
- Incentivo: cantidad de atracción que ejerce la meta en esa a. concreta.

Atkinson: La fuerza de esa motivación es una función multiplicadora entre la fuerza del motivo, la expectativa y el valor del incentivo y esta combinación se aplica tanto a la consecución del éxito como la evitación del fracaso. Tendencia al éxito = motivación de éxito x probabilidad de éxito x incentivo.

Evitación de fracaso = motivo x probabilidad de evitarlo x incentivo negativo al fracaso.

En el campo instruccional (Ames) la motivación del logro supone la consecución de una meta como resultado de un programa de procesos cognitivos cuyas consecuencias son cognitivas afectivas y comportamentales.

Los investigadores de la motivación instruccional entienden que la meta del logro incluye dos constructos cuyas implicaciones son notables:

- Metas de aprendizaje (dominio).

- Metas de ejecución (reproduce) (logro)

En teoría, un subconstructo se diferencia del otro porque ambas metas representan diferentes ideas sobre el éxito, razones diferentes de y compromiso y de actividades y suponen distintas formas de pensamiento sobre uno mismo, sobre la tarea y sobre los resultados de la tarea.

Los sujetos con metas de aprendizaje quieren aprender: su atención se centra en cómo hacerlo, si existen errores se extraen consecuencias para continuar e la aprendizaje. Cuando hay resultados inciertos se plantean el reto de superarlos. Buscan tareas, se evalúa la propia actuación comparándose con los modelos se experimenta el crecimiento de la propia competencia. Un comportamiento así refuerza el comportamiento del aprendizaje.

Los sujetos con metas de ejecución buscan el resultado. Su punto de partida es su propia capacidad. Los errores cometidos son fracasos. Se parte de la incertidumbre Las tareas no tienen como objetivo aprender, sino sobresalir. Los modelos son normativos e inmediatos. El profesor no es un animador, es un juez.

El refuerzo no está en la propia competencia sino en el reconocimiento externo de la propia valía.

Existe la idea básica que hace cambiar en los individuos es la idea que tienen sobre inteligencia.

Las personas entienden que la inteligencia es modificable con el esfuerzo se plantean metas de dominio. Las personas que se la plantean como algo estable buscan metas de ejecución.

El foco de la atención se encuentra en la utilización del esfuerzo. Los individuos con metas de dominio tratan de incrementar su competencia. Una idea central de meta de ejecución es el sentido de la autovaloración, implica que el mejor rendimiento es reconocido públicamente. La atención se dirige al éxito, al logro.

El individuo adopta la meta de ejecución si tiene éxito crece su autoconcepto sino será amenazado. Los individuos que toman metas de dominio está regulada por una serie de variables, entiende que el éxito depende del esfuerzo y ésta combinación (esfuerzo - éxito) es fundamental en todo comportamiento dirigido al éxito.

Supone que el individuo con metas de dominio usa estrategias efectivas de aprendizaje y de resolución de problemas Su uso depende su creencia en que esfuerzo implica éxito o el fracaso puede cambiarse si cambian estrategias. Los estudiantes con metas de dominio manifiestan como estrategias: atención, autocontrol y procesamiento profundo de la información. Las personas de bajo logro tienen lagunas en el conocimiento de estrategias en la medida en que se encuentran poco inclinados a esforzarse.

Conviene que el rol de dominio esté al servicio del pensamiento estratégico y que se aprenda a tolerar el fracaso. Cierta orientación estratégica de meta de ejecución se ha asociado con una parte de la motivación que incluye evitar tareas difíciles y evitar efectos negativos consecuentes al fracaso. Incluye estrategias de aprendizaje superficiales o a corto plazo como memorización y repetición. En una meta de ejecución el concebirse como hábil (listo) se convierte en determinante importante de conductas relacionadas con el logro. Los que se entienden como menos hábiles tienden a no utilizar estrategias reguladoras.

El autoconcepto de habilidad se convierte en medidor significativo de variables cognitivas, afectivas, comportamentales cuando los alumnos se centran en hacer las tareas mejor que los otros pero no en aprender. La relación entre metas de logro y atribuciones causales incluye no sólo habilidades sino otras variables como inestabilidad. De hecho, la persona que percibe la baja habilidad como estable, propia e incontrolable, obtiene bajas puntuaciones en todas las tendencias hacia metas de ejecución.

Quien se percibe como poco hábil no buscará metas altas. Si se percibe establemente de baja habilidad refleja un estado de desamparo aprendido.

En suma, no debemos olvidar como metas predictoras de ejecución cuando se percibe el esfuerzo como inestable y unido a una alta meta de aprendizaje, la percepción de la tarea como incontrolable pero metas de ejecución altas, pero obtienen la aprobación. La percepción del ambiente como incontrolable hace que el individuo no actúe para cambiarlo ni se sienta competente, por tanto no

busca metas de aprendizaje sino juicios de aprobación (no busca vías de aprender sino juicios favorable de competencia).

2.2.1.5. El ciclo motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

a) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estimulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

2.2.2. El clima institucional y calidad educativa

Una buena organización, genera un buen clima institucional y ésta a la vez calidad de la educación que conlleva al posicionamiento político, social y cultural frente a lo educativo. La calidad es el valor que se le atribuye a un proceso o a un producto educativo.

La calidad educativa es, pues, un conjunto de estrategias cuyos puntos representan combinaciones de funcionalidad, eficacia y eficiencia, altamente

correlacionados; y su grado máximo, la excelencia supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes fundamentales del sistema.

La cualificación de la educación exige:

- Que tenga como finalidad poner al educando a la altura de su época, viabilizar su pleno y equilibrado ejercicio de hombre, de manera que sea como de sí mismo puede ser y no como los demás ya fueron.

- Que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades del propio país.

- Que los educandos se desarrollen felices en la tierra que viven y vivan conforme a ella. Se sientan orgullosos de su identidad nacional.

- Que deposite en cada educando toda la obra humana que le ha antecedido, para que sea el resumen del mundo viviente, puesto a nivel de su tiempo.

- Que prepare al educando para el trabajo; fuera del trabajo no hay educación completa posible.

La comunidad, por las influencias antedichas y los acosos sociales, económicos y políticos que sufre, se ve en la dificultad de participar en la educación. Algunas personas prefieren agotar su tiempo en comentar de burdas novelas u otros entretenimientos poco edificantes. Falta motivar o reorientar sus esfuerzos en una mejor educación. Son escasas las comunidades que venciendo limitaciones se esfuerzan en priorizar sus acciones formativas.

La participación de la comunidad en el proceso educativo debe romper con dos vicios opuestos, pero igualmente perniciosos de la educación tradicional: el estatismo autoritario y el privatismo discriminador.

Cuando la comunidad, urbana o rural, indirectamente a través de sus autoridades o en forma directa con la participación de sus miembros, se preocupa que las personas e instituciones que la conforman cumplan roles

educativos con sus buenas palabras, actitudes y acciones, la labor formativa de la institución se ve favorecida. Al revés, donde el gobierno local o el conjunto de la comunidad permite que cada cual haga lo que quiere, incluso contra el derecho de los demás, la educación se ve afectada.

Las autoridades edilicias y demás instituciones políticas, religiosas, gremiales, comunales, culturales, policiales, etc. deben coadyuvar en pro de una educación de calidad total. Si subsisten comportamientos negativos, de instituciones y personas, nuestra educación, pese al esfuerzo de educando, docentes, será poco lo que pueda avanzar y por tanto la tan voceada calidad total de la educación será una quimera, en nuestro ámbito.

El Estado por determinación constitucional tiene un rol preponderante en la educación nacional. No debe limitarse a contemplar la ineficiencia de las instituciones educativas. Para elevar su calidad debe crear mecanismos que contribuyan directa e indirectamente con el quehacer académico y comunal. Por ejemplo, no debe dejar impune a quienes del cargo público hacen fuentes de enriquecimiento ilícito. Ante los antecedentes negativos de los gobernantes, la ética, la historia, la educación cívica, y tantos otros contenidos sociales quedan desvirtuados. Hay graves contradicciones entre lo que se dice y se vive. Con igual propósito, para que la calidad de la educación no esté supeditada a los gobernantes de turno, el Estado debe propiciar la viabilización de un Plan Nacional de Educación que tantísimo falta nos hace.

La calidad de la educación demanda resaltar el concepto de sociedad educadora, no tanto por destacar la estrecha relación que hay entre la institución educativa y la sociedad; sino para esclarecer definitivamente que la acción educativa no se encierra en las paredes de la institución educativa o los límites de la familia, como si éstas fuesen ámbitos aislados y ajenos de la vida social.

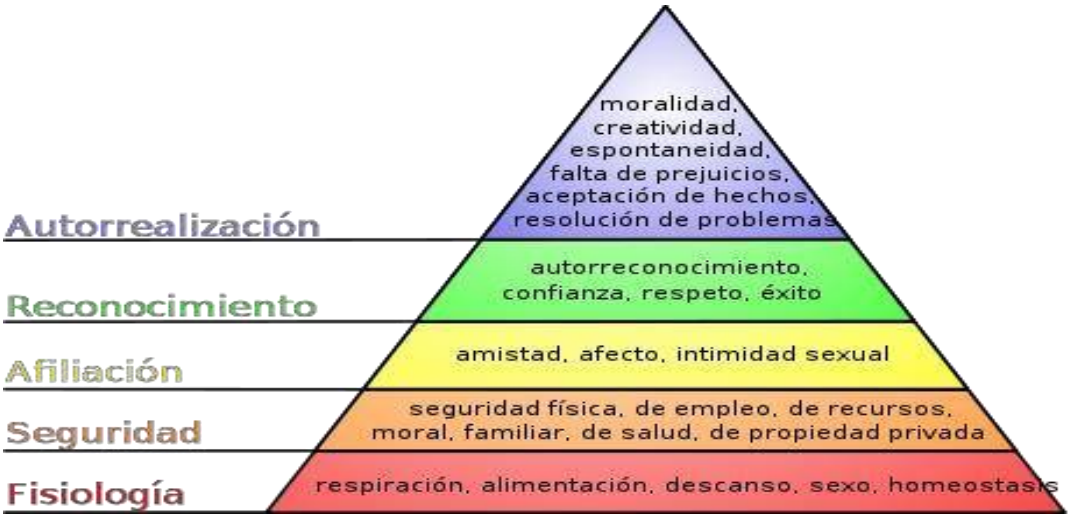
García Hoz (1979) “La calidad es una determinación del ser en relación con su perfección, se refiere al ser mismo de las cosas que hablando de las personas alude a sus caracteres psicológicos y espirituales”.

El proceso educativo tiene vinculación permanente y necesaria con los aspectos social, económico y político, por ello se dice que toda la sociedad cubre o debe cubrir el ámbito educativo. Todos educamos a todos, nos compete una función y responsabilidad educativa ineludible.

2.3. Teorías que sustentan la investigación:

2.3.1 Teoría de la motivación: Maslow

El psicólogo Abraham Maslow, desarrolla dentro la Teoría de la Motivación, una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer. Estás necesidades se representan en forma de la Pirámide de Maslow:



La interpretación de la pirámide nos proporciona la clave de su teoría: Un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

Los escalones de la pirámide son:

Las necesidades fisiológicas son satisfechas mediante comida, bebidas, sueño, refugio, aire fresco, una temperatura apropiada, etc. Si todas las necesidades humanas dejan de ser satisfechas entonces las necesidades fisiológicas se convierten en la prioridad más alta. Si se le

ofrecen a un humano soluciones para dos necesidades como la necesidad de amor y el hambre, es más probable que el humano escoja primero la segunda necesidad, (la de hambre). Como resultado todos los otros deseos y capacidades pasan a un plano secundario.

Cuando las necesidades fisiológicas son satisfechas entonces el ser humano se vuelve hacia las necesidades de seguridad. La seguridad se convierte en el objetivo de principal prioridad sobre otros. Una sociedad tiende a proporcionar esta seguridad a sus miembros.

Debemos resaltar en este apartado que no se puede hacer equivalente el sexo con el amor. Aunque el amor puede expresarse a menudo sexualmente, la sexualidad puede en momentos ser considerada sólo en su base fisiológica.

Las Necesidades de estima, Necesidad de Ego, se refiere a la valoración de uno mismo otorgada por otras personas. Las Necesidades del ser, Necesidades de Autoestima, es la necesidad instintiva de un ser humano de hacer lo máximo que pueden dar de sí sus habilidades únicas. Maslow lo describe de esta forma: "Un músico debe hacer música, un pintor, pintar, un poeta, escribir, si quiere estar en paz consigo mismo. Un hombre, (o mujer) debe ser lo que puede llegar a ser). Mientras las anteriores necesidades pueden ser completamente satisfechas, ésta necesidad es una fuerza impelente continua.

La motivación del hombre, nunca permanece estática, por lo que sería muy difícil definir el nivel en que se encuentra una persona.

Concluyendo podemos decir, sirve como sustento científico para el desarrollo de la investigación por que las personas tenemos necesidades de estima, necesidad de ego, autoestima, respeto y reconocimiento de los demás. Esto se refiere a la valoración de uno mismo otorgada por otras personas.

Si queremos motivar a las personas que tenemos a nuestro alrededor debemos buscar que necesidades tienen satisfechas e intentar facilitar la consecución del escalón inmediatamente superior. Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

Para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes. La razón para esto es que a fin de que se sientan motivados, deberán estar también razonablemente convencidos de que tienen la capacidad para obtener una satisfacción personal y grupal.

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la institución. Los directores logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar qué es lo que se sabe con respecto a motivar a los docentes.

El gerente educativo, dentro de su desempeño debe actuar con liderazgo motivando a sus compañeros al compromiso con la institución, a la participación proactiva, referente a este aspecto David “indica que la motivación explica porque algunas personas trabajan con empeño y otras no; los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes educativos no están motivados para implantar estrategias una vez que

se han formulado, según dicho autor la función de motivación del gerente incluye, por lo menos, cuatro componentes principales, liderazgo, dinámicas de equipos, comunicación y desarrollo de la organización lo que genera un clima individual y grupal deseado fortaleciendo la cultura organizacional educativa" (Freed D: 2003)

Al respecto se puede decir, que el ser humano es un individuo por naturaleza social de tendencia grupal al menos para satisfacer parte de sus necesidades, cada individuo aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones; en el proceso pierde su individualidad adhiriéndose a los intereses grupales; mientras que sus necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones y metas organizacionales; en consecuencia, la motivación en un individuo es compleja, pero cuando forma parte del grupo se agrega a la energía que él genera, confiriendo más importancia a lo que dice un miembro del grupo que, a otros ajenos a este.

En tal sentido, Bass "puntualiza que el líder transformador motiva a los integrantes de una organización para que hagan más de lo que esperaban hacer originalmente, incrementando la apreciación del valor de las tareas de quienes las desempeñan, haciéndolos ir más allá de sus intereses personales para bien del equipo y la organización, elevando el nivel de necesidades a órdenes superiores, por ejemplo la autorrealización" (Bass Bernard). De allí, que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de: administración, concepción del hombre e ideología de trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y adeptos comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega.

Las motivaciones se basan en necesidades ya sean conscientes o inconscientes, experimentadas o no, algunas de ellas son necesidades primarias como los requerimientos fisiológicos: aire, agua, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden ser secundarias como la autoestima,

estatus, asociación con los demás, afectos, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas varían en intensidad y en el transcurso del tiempo en diferentes individuos. Para los autores citados la motivación es un término genérico que se emplea a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

El crecimiento de una institución se sustenta en la habilidad motivadora de un líder en el manejo del comportamiento organizacional de las instituciones educativas pues, conoce las necesidades y encausa las motivaciones de los integrantes de la institución, en esta última prevé y corrige sus desviaciones en especial aquellas que no son compatibles con la institución. Durante el proceso se desarrollan habilidades y pericias, tanto a nivel personal como grupal que generan competitividad entre ellos.

2.3.2. Teoría de la calidad total: Edwards Deming

Esta teoría se enfoca al: Compromiso, participación, comunicación, trabajo en equipo y planificación como elementos de la calidad total.

Orígenes y tendencias de la calidad total

Es intrínseco al hombre el deseo de superación, lo cual ha sido el elemento clave para el avance tecnológico y cultural de la humanidad. En este proceso destaca también el propósito de hacer las cosas bien, como algo natural al ser humano.

A medida que en la edad media surgieron los gremios, las normas de calidad se hicieron explícitas. Esto pretendía, por un lado, garantizar la conformidad de los bienes que se entregaban al cliente, y por el otro,

mantener en algunos grupos de artesanos la exclusividad de elaborar ciertos productos.

En el pasado se observa una clara relación del hombre con el resultado de su trabajo. Por el contrario, la mecanización, la producción en serie y la especialización de los procesos productivos han separado al hombre del producto de su esfuerzo e incluso se llega a alcanzar el extremo de que éste ya no logra distinguir el valor que agrega y con alguna frecuencia también ignora lo que produce la empresa donde presta sus servicios.

Desde esa perspectiva y con esos antecedentes que vinculan al hombre con su obra, Calidad Total no solo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la calidad de lo que hace, sino que adicionalmente a través de este involucramiento lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor.

El concepto de Calidad se ha desarrollado de manera paralela a diferentes enfoques gerenciales. Es decir nos puede hablar del como sí hubiera evolucionado en forma aislada. De ahí que se pueda concluir que la implantación de calidad total demanda forzosamente un estilo gerencial participativo y que tenga como uno de sus principales valores al trabajo en equipo.

En 1945, Feigebaum publica su artículo “la calidad como gestión”, donde describe la aplicación del concepto de calidad en diferentes áreas de las General Electric, lo que resulta el antecedente de su libro Total Quality Control.

En 1950, Edward Deming discípulo de Shewhart, quien había participado dos años antes en un estudio sobre el Japón encargado por el gobierno estadounidense, dicta su primera conferencia a industriales

de ese país, destacando la aplicación de métodos estadísticos en el control de la calidad.

En 1961, Philip Crosby lanza el concepto de cero defectos, enfatizando la participación del recurso humano, dado que se considera que las fallas vienen de errores del ser humano. Sin embargo, en los Estados Unidos, la importancia de calidad como un elemento clave de la competitividad no logra captarse por completo hasta finales de los años setenta, cuando empieza a ser manifiesta la exitosa presencia japonesa en el mercado norteamericano.

El concepto de calidad ha pasado a lo largo de este siglo de una etapa donde no existía como una tarea sistemática a otra, donde el aseguramiento de calidad se inicia desde el diseño del producto y su respectivo proceso, lo cual ha calificado Ishikawa como el surgimiento de una nueva generación en las actividades de control de calidad.

Los antecedentes del Enfoque de la Calidad Total datan del año 1894 cuando se producen los primeros pasos en la fundamentación de la Mejora Continua, pero fue durante la Segunda Guerra Mundial cuando fue utilizado por primera vez por los EE.UU. para inspeccionar la calidad en la fabricación de armamentos, instalando medidas de control al final de cada proceso que permitían desechar los productos que no cumplían los requerimientos mínimos para asegurar su buen funcionamiento.

Al finalizar la Guerra, esta filosofía es ignorada por los EE.UU. y no es hasta la década de los ’80 cuando comienza a desarrollarse nuevamente en Occidente. Entre tanto, llega a Japón a fines de los años ‘40 a través de la figura de E. Deming, siendo la herramienta administrativa empleada por las fuerzas de ocupación para acelerar la reconstrucción del país, alcanzando niveles de productividad, eficiencia y eficacia nunca antes vistos.

La diferencia entre la aplicación de este enfoque en los Estados Unidos y en Japón es que los americanos instalan los controles en las últimas fases del proceso productivo mientras que los japoneses corrigen sus defectos en las primeras etapas del proceso, lo cual constituye el denominado “Kaysen” japonés. Esta filosofía plantea que la calidad tiene un efecto en cascada, es decir, cuanto antes se detecte un defecto, más fácil se corrige y menos pérdida implica; poniendo el énfasis en la planificación y prevención más que en el control.

Edwards Deming, uno de los principales representantes de este enfoque, fue llamado “el profeta de la calidad”, al señalar que gerenciar es predecir. Su modelo es principalmente estadístico, basándose en la eliminación de errores y controlando la variación del proceso por medio de los “gráficos de control”.

Otro de los norteamericanos responsables de introducir el enfoque orientado a la calidad en el Japón fue Joseph Juran, cuya filosofía propugna, a diferencia de Deming, que la calidad se consigue más por las personas que por las técnicas. Para Juran, la calidad es la aptitud para el uso, desde el punto de vista del cliente.

Otro representante es Philip Crosby. Para él la calidad es “cumplir los requisitos”. Lo importante es definir con claridad los requisitos para que no se cometan errores.

Kaoru Ishikawa es conocido como el más importante “gurú japonés de la calidad”. Su principal aporte es la utilización de herramientas de recogida y análisis de información como medio para resolver problemas.

Por otra parte, fue Armand Feigenbaum quien primero añadió el término “total” al enfoque de la calidad, que implica compromiso con todas las áreas y personas de la organización, así como con el entorno que la rodea. Este autor promulga que la calidad de productos y

servicios está influenciada por nueve áreas básicas conocidas como las 9 M's: markets (mercado), money (costo del programa), management (administración), men (personal altamente cualificado), motivation (motivación de los trabajadores), materials (materiales de calidad), machines and mechanizations (máquinas de alta calidad), modern informations methods (aprovechar avances tecnológicos) y mounting product requirements (añadir pequeños detalles).

La Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management) es la gestión de todos y cada una de las partes del proceso de producción de un producto o servicio, además, es la administración proactiva de todos los recursos, abarcando todo aquello que es susceptible de incluir en la satisfacción del cliente.

Las múltiples definiciones de calidad se pueden englobar en dos aspectos básicos: la calidad desde el punto de vista del cliente (intersección entre lo que el cliente espera del servicio y lo que la empresa le está dando) y desde el punto de vista de la organización (satisfacer y si es posible superar, los deseos, necesidades y expectativas de los clientes).

La premisa fundamental para gestionar la Calidad Total es la comprensión de esta filosofía por parte de todo el personal de la empresa, para satisfacer así sus necesidades de pertenencia y motivarlos a que se comprometan con el objetivo de alcanzar la satisfacción del cliente. La conciencia de la calidad y el compromiso de la alta gerencia constituyen los primeros pasos para implementarla.

La base intangible para alcanzar objetivos de calidad, sin la cual ningún plan puede tener éxito, es la llamada piedra angular de la calidad, que incluye el compromiso de los trabajadores, la capacidad para desempeñar sus roles y la comunicación interpersonal. El compromiso es una elección decisiva personal u organizacional para seguir un plan de acción acordado. La capacidad es el saber cómo. La comunicación

es un entendimiento común entre individuos y grupos. Compromiso, capacidad y comunicación deben ser reconocidos y recompensados por la gerencia.

El enfoque de la Calidad Total consta de dos componentes fundamentales: una filosofía y herramientas estadísticas para la solución de problemas.

La filosofía incluye los siguientes aspectos:

- ✓ El mejoramiento de la calidad, mediante la eliminación de las causas de los problemas en el sistema, inevitablemente conduce a mejorar la productividad.
- ✓ La persona encargada de un trabajo es quien tiene mayor conocimiento acerca de él.
- ✓ Toda persona desea tanto ser involucrada como hacer bien su trabajo.
- ✓ Toda persona desea sentirse como un contribuyente importante.
- ✓ Para mejorar un sistema, es mejor trabajar en equipo que trabajar individualmente.
- ✓ Un proceso estructurado para la solución de problemas con la ayuda de técnicas gráficas conduce a mejores soluciones que uno no estructurado.
- ✓ Las técnicas gráficas para la solución de problemas le permiten a uno ubicarse, saber dónde hay variaciones, la importancia relativa de los problemas a ser resueltos y si los cambios hechos han tenido el impacto deseado.
- ✓ La relación adversaria entre el trabajador y la gerencia es contraproductiva y anticuada. Es necesario lograr un clima de confianza mutua que garantice el flujo libre de ideas.

- ✓ Toda organización tiene " tesoros humanos " escondidos esperando ser descubiertos y desarrollados.

Por otra parte, existen gran cantidad de herramientas gráficas y estadísticas útiles para el enfoque de la Calidad Total, siendo las más conocidas los diagramas (de Venn, de Flujo, de control, de dispersión y de causa - efecto), la hoja de inspección, los gráficos (de Pareto, circular, de barras), la estratificación, los análisis de campos de fuerza y los histogramas, etc.

También existen diferentes herramientas de trabajo en grupos, siendo las principales: la lluvia de ideas (brainstorming), la técnica de grupo nominal y la conformación de los “círculos de calidad”.

Es importante, esta teoría para el desarrollo de la investigación, por que trata sobre la calidad total, lo cual es necesario para el desarrollo de la calidad educativa en la institución; además, facilita diferentes herramientas para favorecer y desarrollar círculos de calidad, alcanzar objetivos de calidad, incluye el compromiso de los trabajadores, la capacidad para desempeñar sus roles, la comunicación interpersonal, el compromiso, la participación, el trabajo en equipo y la planificación en el desarrollo de las actividades.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. RESULTADOS EMPÍRICOS:

3.1.1. Resultados de la encuesta aplicada a los docentes.

Tabla 01: Considera que existe un adecuado clima institución en la institución educativa PNP "Juan Ingunza Valdivia"- Callao - Lima.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	15	27,3
	A veces	10	18.2
	No	30	54.5
	Total	**55**	**100,0**

Fuente: Cuestionario.

Fecha: Agosto de 2014.

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar la mayoría (54,5%) manifiesta que no existe un adecuado clima institucional; el 27.3 afirma que a veces y en menor escala el 21,8% manifiesta que sí.

Tabla 02: Promoción del liderazgo y motivación en la institución educativa PNP "Juan Ingunza Valdivia"- Callao - Lima.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	10	18,2
	A veces	10	18,2
	No	35	63.6
	Total	**55**	**100,0**

Fuente: Cuestionario.

Fecha: Agosto de 2014.

INTERPRETACIÓN

Se observa que no existe motivación en los docentes (63,6%). lamentablemente la falta de motivación perjudica el desarrollo del liderazgo, lo cual genera dificultades en cuanto al clima institucional, por lo tanto se hace necesario elaborar un programa de estrategias motivacionales y de liderazgo.

Tabla 03: Gestión del trabajo en equipo en la institución educativa PNP "Juan Ingunza Valdivia"- Callao - Lima.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	5	9.1
	A veces	5	9.1
	No	45	81.8
	Total	**55**	**100,0**

Fuente: Cuestionario.

Fecha: Agosto de 2014.

INTERPRETACIÓN

Se observa que no existe trabajo en equipo (81.8%) la falta de interés que existe en el personal de la institución para trabajar en equipo, está perjudicando el clima institucional.

Tabla 04: Identificación de los docentes con la institución educativa PNP "Juan Ingunza Valdivia"- Callao - Lima.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	20	36.4
	A veces	5	9.1
	No	30	54.5
	Total	**55**	**100,0**

Fuente: Cuestionario.

Fecha: Agosto de 2014.

INTERPRETACIÓN

Se observa que no existe identificación plena con la institución (54,6%) ello afecta el buen clima institucional.

Tabla 05: Manifestación de la motivación intrínseca como factor de clima institucional en la institución educativa PNP "Juan Ingunza Valdivia"- Callao - Lima.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	5	9.1
	A veces	3	5.5
	No	47	85.5
	Total	**55**	**100,0**

Fuente: Cuestionario.

Fecha: Agosto de 2014.

INTERPRETACIÓN

Se observa que la motivación intrínseca se manifiesta de manera negativa (85.5%), evidenciándose que se necesita fortalecer la autoestima de los docentes.

Tabla 06: Manifestación de la motivación extrínseca como factor de clima institucional en la institución educativa PNP "Juan Ingunza Valdivia"- Callao - Lima.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	2	3.6
	A veces	3	5.5
	No	50	90.9
	Total	**55**	**100,0**

Fuente: Cuestionario.

Fecha: Agosto de 2014.

INTERPRETACIÓN

Se observa que la motivación extrínseca, también se manifiesta de manera negativa (90,9%), evidenciándose que se necesita fortalecer la autorrealización y el autoconcepto de los docentes.

Tabla 07: Manifestación del liderazgo directivo en la institución educativa PNP "Juan Ingunza Valdivia"- Callao - Lima.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	5	9.1
	A veces	15	27.3
	No	35	63.6
	Total	**55**	**100,0**

Fuente: Cuestionario.

Fecha: Agosto de 2014.

INTERPRETACIÓN

Se observa que el liderazgo directivo no está presente de manera significativa (63,6%) resultando necesario fortalecerlo.

3.1.2. Resultados de la valoración del clima institucional.

Tabla 08: Valoración del clima institucional en la institución educativa PNP "Juan Ingunza Valdivia"- Callao - Lima.

	Gestión	Gestión	Gestión pedagógica.	Gestión

	institucional				administrativa.								comunitaria.			
Criterio / Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Total desacuerdo																
Desacuerdo	8	7	7	8	9	8	4	7	10	10	7	3	4	7	6	5
Indiferente	20	18	22	22	11	12	14	13	18	12	23	25	25	20	15	20
Acuerdo	2	5	1		10	6	12	10	2	8		2	1	3	8	3
Total acuerdo						4									1	2
Total encuestados	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes y tabla 01.

Fecha: Junio de 2014.

En la tabla 08 se presenta los resultados de la distribución de frecuencias absolutas en Escala Likert aplicado a los 30 docentes (54,5%) que consideraron que no existe un buen clima institucional y fue evaluado en cuatro aspectos: Gestión institucional – administrativa – pedagógica y comunicativa, encontrando los siguientes resultados:

Gestión institucional:

- 8 docentes manifiestan estar en desacuerdo (26,7%), 20 expresan su indiferencia (66,7%), sobre el seguimiento del talento humano en la I.E. N° 11501 del distrito de Pomalca; pero 2 manifiestan estar en acuerdo (6,7%).
- 7 docentes manifiestan estar en desacuerdo (23,3%), 18 expresan su indiferencia (60%) sobre la planificación para la formación y capacitación; pero 5 expresan estar en acuerdo (16,7%).
- 7 docentes manifiestan estar en desacuerdo (23,3%), 22 expresan su indiferencia (73,3%) sobre el apoyo y estímulo a la investigación e innovación; pero 1 expresa estar en acuerdo (3,3%).
- 8 docentes manifiestan estar en desacuerdo (6,7%), 22 expresan su indiferencia (73,3%) sobre si se promueve la evaluación del desempeño docente y del personal en general; ninguno expresa estar de acuerdo y total acuerdo.

Gestión administrativa:

- 9 docentes manifiestan estar en desacuerdo (30%), 11 expresa su indiferencia (36,7%) sobre la consulta a los docentes para la adquisición de los recursos para los aprendizaje; pero 10 expresan estar de acuerdo (33,3%).
- 8 docentes manifiestan estar en desacuerdo (26,7%), 12 expresa su indiferencia (40%) sobre la consulta a docentes de los suministros y dotación físicos para laboratorios; pero 6 está de acuerdo (20%) y 4 manifiesta su total acuerdo (13,3%).
- 4 docentes manifiestan estar en desacuerdo (13,3%), 14 expresa su indiferencia (46,7%) sobre la realización de mantenimiento de los equipos; pero 12 manifiestan estar de acuerdo (40%).
- 7 docentes manifiestan estar en desacuerdo (23,3%), 13 expresa su indiferencia (43,3%) sobre la seguridad y protección de los recursos físicos y equipos; pero 10 está de acuerdo (33,3%)

Gestión pedagógica:

- 10 docentes manifiestan estar en desacuerdo (33,3%), 18 expresa su indiferencia (60%) sobre la diversificación del plan de estudios de manera pertinente, con enfoque metodológico propio, sistema de evaluación uniforme, con recursos para el aprendizaje adecuado y pertinente, pero 2 expresa estar de acuerdo (6,7%).
- 10 docentes manifiestan estar en desacuerdo (33,3%), 12 expresa su indiferencia (40%) sobre la relación pedagógica existente en la institución que permita hacer planeación en el aula (organización del aula); pero 8 está de acuerdo (26,7%)
- 7 docentes manifiestan estar en desacuerdo (23,3%), 23 expresa su indiferencia (76,7%) sobre si la institución tiene definido un estilo y brinda apoyo pedagógico a los docentes.
- 3 docentes manifiestan estar en desacuerdo (10%), 25 expresa su indiferencia (83,3%) sobre si la evaluación en el aula es pertinente (proceso de enseñanza - aprendizaje), sobre si se realiza evaluación

institucional y si se hace uso pedagógico de la evaluación externa; pero 2 están de acuerdo (6,7%).

Gestión comunitaria:

- 4 docentes manifiestan estar en desacuerdo (13,3%), 25 expresa su indiferencia (83,3%) sobre la atención a la población con necesidades especiales; pero 1 está de acuerdo (3,3%).

- 7 docentes manifiestan estar en desacuerdo (23,3%), 20 expresa su indiferencia (66,7%) sobre los programas de atención a riesgos físicos (bulling); pero 3 está de acuerdo (10%).
- 6 docentes manifiestan estar en desacuerdo (20%), 15 expresa su indiferencia (50%) sobre la realización periódica de asambleas con los padres de familia para comunicar los avances y para solucionar los problemas de orden académico, participación y convivencia; pero 8 está de acuerdo (26,7%) y 1 manifiesta su total acuerdo (3,3%).
- 5 docentes manifiestan estar en desacuerdo (16,7%), 20 expresa su indiferencia (66,7%) sobre los servicios de oferta a la comunidad, escuela de padres y servicio social que garantice liderazgo de la institución como actor social; pero 3 está de acuerdo (10%) y 2 en total acuerdo (6,7%).

3.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA:

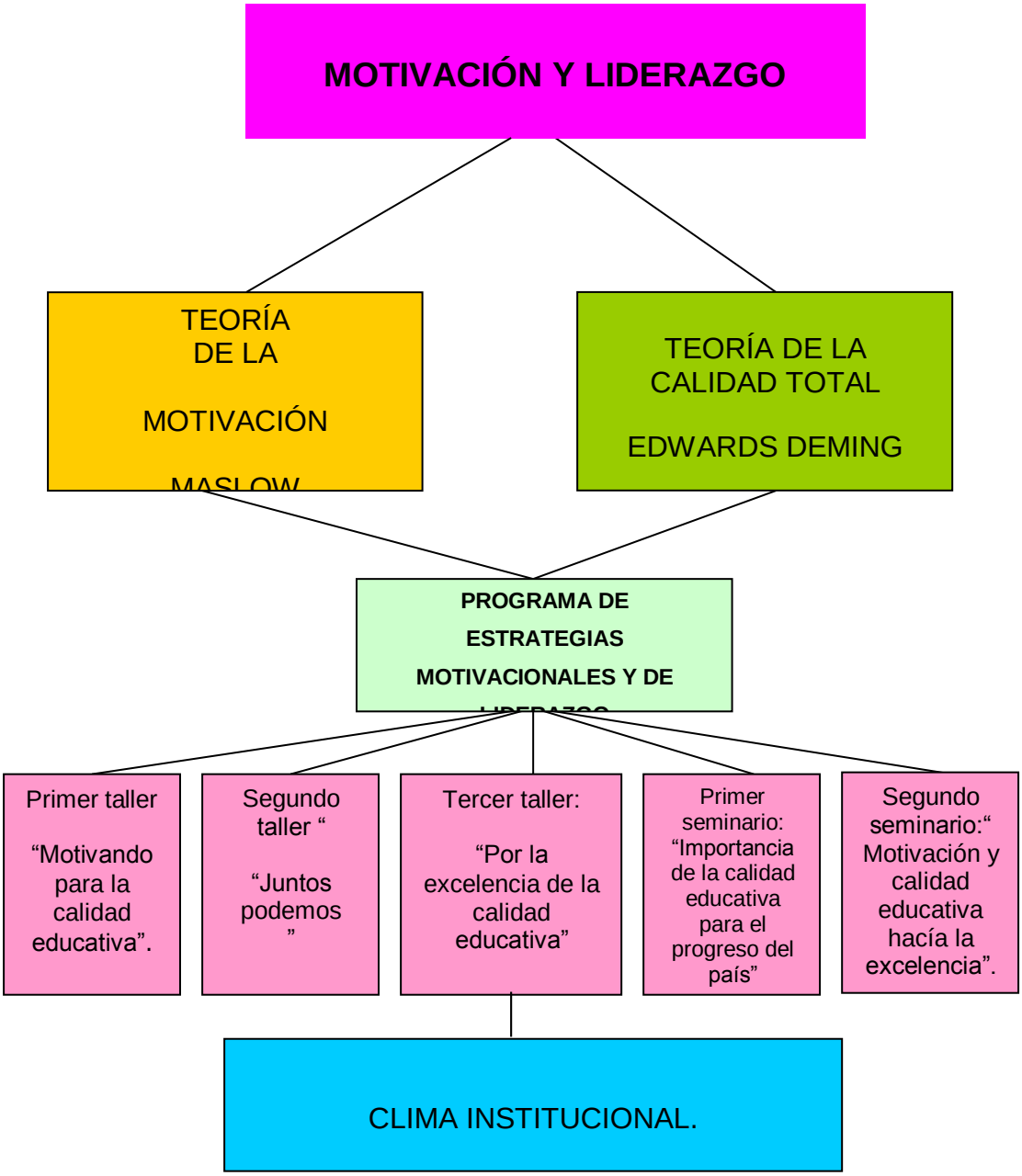
3.2.1. MODELO TEÓRICO

El programa de estrategias motivacionales y de liderazgo, permite gerenciar el clima institucional, desde el fortalecimiento personal, directamente vía autoestima, seguridad de sí mismo para de ese modo hacer del espacio educativo motivo y práctica de un clima institucional.

El propósito es manejar las relaciones personales buscando desarrollar autonomía, flexibilidad y tolerancia; lograr que adquieran estabilidad afectiva orientado a controlar impulsos referidos a agresividad, pasividad, estabilidad y

reconocer las emociones en otros asumiendo responsabilidad social, mostrando ser colaborador, solidario, empático y se integre en el grupo.

Fig 02: Modelo teórico del programa de estrategias motivacionales y de liderazgo.



Elaboración propia.

3.2.2. PROGRAMACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES.

UNIDAD 01: CONOCIMIENTO DE SI MISMO

OBJETIVOS: Reconocer sus propios sentimientos y emociones.

- Realizar talleres de sistematización orientado a mejorar su autoestima

DURACIÓN: CUATRO SEMANAS

CONOCIMIENTOS	BIBLIOGRAFÍA	ESTRATÉGIA	EVALUACIÓN
a.- Clima institucional. • Control de conflictos. • Manejo de conflictos. • Desarrollo de una disciplina acertiva. • Talleres para evitar conflictos. b.- La Autoestima y el desarrollo personal. • Talleres de desarrollo de capacidades interpersonales. • Desarrollo de la programación del docente. c.- Capacidades interpersonales: • Reconocer las emociones de los otros. • Expresar sus propias emociones. • Desarrollo de la programación del docente	ARRIZAGA ARRIOLA, Rosa. Clima institucional. En jornada pedagógica Nº 71. Lima Instituto de Pedagogía Popular. Agosto 2000. REARDON, Betty.A La tolerancia: umbral de la paz. Santillana Ediciones UNESCO. Unidad 03 pág: 62 - 65 GOLEMAN, Daniel Inteligencia emocional.	• Exposiciones, debates, plenarias. • Trabajo individual y grupal • Dramatizaciones. • Análisis de casos. • Trabajo a través de juegos	• Asistencia y puntualidad. • Aportes significativos al trabajo. • Presentación y sustentación de reportes. • Asume cambios conductulaes. • Responsable de sus actos

UNIDAD 02: DESARROLLANDO NUESTRO AUTOCONCEPTO

OBJETIVOS:

- Promover el respeto y aceptación por sí mismo.
- Realizar talleres de sistematización orientado a desarrollar capacidades interpersonales e intrapersonales.

DURACIÓN: CUATRO SEMANAS

CONOCIMIENTOS	BIBLIOGRAFÍA	ESTRATÉGIA	EVALUACIÓN
a Bases biológicas y ambientales de la actividad síquica. b.- Procesos afectivos, cognoscitivos y psicomotores, etc. c.- Desarrollo de la programación del docente. d.- Valorarse a sí mismo. e.- Controlar las propias emociones. f.- Persistencia y automotivación. g.- Reforzar socialmente a los demás.	UCULMANA SUÁREZ, Charles._____ Introducción a la Psicología. Primera Edición Lima 1999 - 192pp. OCÉANO MULTIMEDIA. Psicología infantil y juvenil. Barcelona, Grupo Editorial. Océano S.A. 1998. 320 pp. MORALES BASADRE, Ricardo. El mundo en busca de valores Foro educativo. Especial educativo.	• Presentación de reportes utilizando técnicas de procesamiento como: mapas - diagramas conceptuales, uve heurística, etc. • Exposiciones, debates, plenarias. • Trabajo individual y grupal • Sistematización: redacción de artículos. • Exposiciones, debates, plenarias. • Trabajo individual y grupal • Dramatizaciones. • Análisis de casos.	• Asistencia y puntualidad. • Aportes significativos al trabajo • Presentación y sustentación de reportes. • Presentación y sustentación de artículos. • Participación activa en el desarrollo de los talleres. • Responsables de sus actos.

UNIDAD 03: AUTORREALIZÁNDONOS PARA SER PERSONAS DE BIEN

OBJETIVOS:

- Orientar el desarrollo de talentos, habilidades y orientaciones para la superación de los niños.
- Realizar talleres de sistematización orientado a desarrollar capacidades interpersonales e intrapersonales.

DURACIÓN: CUATRO SEMANAS

CONOCIMIENTOS	BIBLIOGRAFÍA	ESTRATÉGIA	EVALUACIÓN
a.- Desarrollo curricular del docente. b.- Talleres: • Saber comunicarse gestualmente. • Saber escuchar. • Empatía - amabilidad. • Trabajar en equipo. • Resolver problemas de relación. • Reforzar socialmente a los demás. • Saber relajarse. c.- Clima institucional. • Control de conflictos. • Manejo de conflictos. • Desarrollo de una disciplina asertiva. d.- El desarrollo moral.	LEÓN Alcides, La inteligencia emocional. http://www//emocional.com LINDENFIELD, Gael "¿Cómo desarrollar la potencia, la personalidad, autoestima y el bienestar emocional de los niños y adolescentes, ayudándole a confiar en si mismo?", Editorial NEO PERSON, Madrid España, 1994, pp. 219.	• Retroalimentar el diálogo. • Impulsar en el grupo acciones a favor de personas en dificultades. • Trabajo individual y grupal. • Trabajar las técnicas de solución de conflictos, de negociación, autoevaluación, autocrítica. • Estimulación de aciertos y potencialidades de los alumnos. • Trabajar técnicas de relajación corporal. • Promover la construcción de sueños personales.	• Asistencia y puntualidad. • Aportes significativos al trabajo • Presentación y sustentación de reportes. • Presentación y sustentación de Ensayo.

3.2.3. ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA.

Si queremos motivar a las personas que tenemos a nuestro alrededor debemos buscar que necesidades tienen satisfechas e intentar facilitar la consecución del escalón inmediatamente superior. Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

Para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes. La razón para esto es que a fin de que se sientan motivados, deberán estar también razonablemente convencidos de que tienen la capacidad para obtener una satisfacción personal y grupal.

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la institución. Los directores logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar qué es lo que se sabe con respecto a motivar a los docentes.

También apoyados en la Teoría de la Calidad Total de Deming, se enfoca al compromiso, participación, comunicación, trabajo en equipo y planificación como elementos de la calidad total.

Es importante la comunicación, por qué pone especial énfasis en los efectos pragmáticos de la comunicación humana en la conducta. Pues

no olvidemos que la comunicación es un elemento importante para poder realizar las gestiones en el centro laboral. Además siendo la comunicación un proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes, siempre está y estará en nuestra vida social.

3.2.4. METODOLOGÍA:

3.2.4.1. Talleres y seminarios:

Para la realización de la propuesta se trabajará con estrategias de motivación que permitan la participación constante de los docentes y del personal administrativo de la institución.

La idea es fomentar una adecuada motivación y comunicación que permita la mejora del clima institucional. Para ello formarán grupos de acuerdo a los objetivos y necesidades de tal forma que se fomente una comunicación fluida en el trabajo individual y en equipo.

De acuerdo a los objetivos y necesidades se utilizarán como estrategias "Talleres de trabajo en equipo" y "Seminarios".

Objetivo	Temario.	Procedimientos
Lograr la participación activa del director y docentes para fomentar gestión de institucional de calidad.	• Motivación • Participación • Trabajo en equipo • Planificación • Organización	Se realizarán tres talleres en donde participarán todos los docentes y el director de la institución educativa. El primer taller será denominado "Motivando para la calidad educativa", segundo taller "Juntos podemos", tercer taller "Por la excelencia de la calidad educativa"; para ello se contará con la participación de todo el personal de la institución; cada taller estará a cargo de la investigadora.

		El primer taller será realizado a cargo de un especialista en estrategias de motivación, el cual realizará dinámicas y estrategias que permitan la identificación e interés por el trabajo en equipo, haciendo uso de la comunicación eficaz. Se formarán grupos de 3, los cuales al finalizar la actividad, darán sus aportes sobre el tema tratado, a fin de extraer conclusiones importantes. Para reforzar la actividad, se les mostrará un video en donde se observe como las estrategias de motivación facilitan la labor en la institución. Finalmente se integrarán en equipos de trabajo, donde se pedirá a un voluntario(s) que exprese lo que sienten y/o pensaron durante la realización de los talleres.
Dar a conocer la importancia de mejorar la calidad educativa.	- Dirección - Evaluación - Control	Se elaborarán dos seminarios, el primero denominado “Importancia de la calidad educativa para el progreso del país” y el segundo seminario denominado “Motivación y calidad educativa hacía la excelencia”; en donde podrán participar el director, docentes y el personal administrativo. Cada seminario podrá ser ampliado en su horario previo acuerdo de los asistentes.

		El cronograma será establecido de acuerdo a los participantes. También se acordará la fecha y el horario en que se realizará cada seminario. Por otro lado se realizará afiches que indique la fecha y la hora a fin de reforzar la información y se pueda lograr la participación de todos. Cada seminario estará a cargo de la responsable de la propuesta y del expositor que coordinará y trabajará con el director y los docentes a fin de mejorar la calidad educativa en base a las estrategias de motivación. Para cada seminario se considerará 30 minutos de exposición y una hora pedagógica para que se absuelvan las dudas de los participantes y puedan comunicar lo que quieran a fin de que pongan en práctica lo aprendido en el seminario. Cada seminario tendrá la misma secuencia, incluso para mayor motivación se dará un reconocimiento a quienes asistan a los seminarios y hagan práctica de lo aprendido. Al término de cada seminario los asistentes son invitados a realizar observaciones de manera directa, con la finalidad de conocer sus opiniones y de esta manera mejorar el manejo de

		cada seminario fomentando la comunicación directa y la calidad educativa.

3.2.4.2. Estrategias motivacionales y de liderazgo:

La motivación es un tema realmente interesante, sobre todo porque sencillamente a muchos de nosotros nos falta cada tanto. Cada que realizamos diferentes emprendimientos, o llevamos a cabo actividades cotidianas, llegamos a momentos en los que sencillamente, la motivación se esfuma inevitablemente. Esto, nos hace ponderar muchas veces, si lo que estamos haciendo es lo que deberíamos, o si por el contrario es algo impuesto que no nos satisface ni nos llena de autorrealización.

Sea como sea, existen actividades que sencillamente por momentos no podremos dejar de lado, por diferentes motivos y circunstancias de la vida; así como también hay cosas que posiblemente son tediosas para llevar a cabo, pero que una vez completadas nos dejan en un nivel superior. También contamos con la posibilidad de encontrarnos en una situación donde prime el deseo por motivar a otras personas, y en realidad, resulta ser un poco complejo conocer metodologías que nos permitan efectivamente llevar a los demás, a un estado de deseo por actuar.

A continuación las estrategias de motivación y liderazgo. Estos tipos de motivación son conocidos por funcionar prácticamente en toda ocasión y situación.

Estrategias	Descripción – caracterización.
Motivación a través	No se trata de amenazar a nadie, cuando

de consecuencias	amenazas a las personas, usualmente se vuelven en contra tuya, rápidamente. Pero si quieres motivar a la gente, lo que debes hacer es, lograr que comprendan las consecuencias negativas de no actuar. En ocasiones simplemente necesitamos saber el dolor que nos causaría detenernos, para empezar hoy mismo con un movimiento generador de inercia.
Motivación de incentivos al rendimiento.	Esta es la famosa técnica del “perro y la galletita”. Se trata de que como seres humanos, principalmente contamos con una mentalidad individualista y subconscientemente ubicamos por encima de los deseos de los demás, nuestros propios deseos. Entonces, qué mejor que motivar a las personas a que hagan algo por ti, logrando de paso muchos beneficios para ellos mismos.
Motivación de instrucciones.	Cuando cuentas con instrucciones específicas y detalladas sobre lo que debes hacer, difícilmente te desmotivas. Cada paso que das, es un “checkmark” o “tick” de chequeo en tu lista. Cada tarea es un avance y para terminar, sólo debes continuar. Si sabes exactamente cuáles son los pasos a seguir, actuar será natural. Esto también aplica para cuando quieras motivar a otros a actuar.
Motivación de corto y largo plazo.	Este tipo de motivación, consiste en realizar una análisis consciente de lo que supondrá, actuar o no, en corto y largo plazo. Por ejemplo, si tienes pereza de realizar hoy tu tarea para el día de mañana (suponiendo que estás cansado y está tarde), pensar en corto plazo te dirá: “Estoy

	cansado, si me acuesto ya… duermo bien y descanso”, pero pensar en largo plazo te dirá: “No dormir bien un día, podrá beneficiarte en tu futuro si apruebas el curso y te gradúas luego”. (También es bueno pensar, en cómo mejorar este tipo de situaciones en próximas ocasiones para que no se repita el escenario).
Motivación por resultados.	Lo otro que podemos considerar, es tener en cuenta los resultados que obtenemos. No las metas. No los objetivos. No los propósitos… LOS RESULTADOS. Lo mencioné justamente en mi artículo Mentalidad de Resultados, es mucho más fácil conquistar nuestro éxito, si tenemos claro el resultado que obtendremos de llevar a cabo los pasos necesarios en el presente.
Motivación por diversión y entretenimiento.	Esta es una estrategia usada mucho por las grandes empresas del Internet como Google y Facebook. Ellos tienen en sus instalaciones: gimnasio, tobogan (deslizador) sillas inflables, patinetas… etc. Además de que hacen concursos, tienen cafeterías donde sus empleados trabajan y comida y snacks gratis. Se propende la diversión y el entretenimiento y los niveles de motivación son superiores a los de cualquier otra empresa que no tenga en cuenta algo como esto.
Motivación Por Plazos Y Fechas de Vencimiento.	¿Alguna vez has pagado una factura el último día posible? ¿Pagas el impuesto de tu casa en el último mes que puedes hacerlo? Las fechas de vencimiento y los plazos límite mueven a las personas a actuar rápidamente y con urgencia o

	bajo presión. Es natural que dejemos las cosas para lo último, pero si hay fecha límite, las cosas se hacen sí o sí. Exactamente este conocimiento lo tienen las empresas y los encargados de mercadear productos y servicios.
Miedos no, pero conscientes y responsables.	Es necesario que sean conscientes del peligro que entraña tanto para ellos como para la empresa el que no haya resultados, para lo que es necesario que se comprometan más allá de vender su tiempo. Por supuesto, ofréceles beneficios económicos a partir de determinados mínimos para motivarlos a producir, pero deben saber que la actitud pasiva pondrá en peligro su puesto de trabajo, y no por amenaza, sino que es una consecuencia. Si la empresa no vende, la empresa se hunde y con ella todos los empleos.
Trabajar menos pero produciendo más.	Esta estrategia apoya a la anterior. Motívalos a que produzcan más y podrán irse a casa antes. Creo que es algo que el empleado valora bastante, a veces más que el mismo dinero. Esto hará que tengan ganas de comprometerse más, tanto para aprender a ser más eficaces, como para producir más beneficios. Si el empleado ve que puede hacer menos horas, y encima ganar más dinero, seguro que se involucrará. Es importante que te sientan como una compañera(o) o socia(o) más.
Sus problemas, son	No quieres a empleados tristes y con mala cara,

tus problemas, involúcrate.	mucho menos que esta sea causada por la presión del trabajo. Ayúdalos de manera sana, no obligándolos a poner buena cara cuando tienen problemas. Involúcrate para resolverlos. Si un empleado tiene alguna situación personal complicada, ayúdalo a solucionarla, habla con él y nunca lo presiones. Te aseguro que será tu mejor inversión de tiempo. Si el empleado ve que no ignoras su situación y que pones tus influencias a su favor, tendrá más ganas de complacerte.
Fomenta el trabajo en equipo y no la competitividad entre ellos.	Esta es una clave muy importante que muchas empresarias olvidan. Todos los incentivos y los premios, deben ser comunes. Objetivos mínimos de grupo, esto evitará la competitividad entre tus empleados. La competitividad, contra lo que puedas creer es perjudicial para tu empresa, ya que hay personas capaces de traspapelar documentos o de cualquier acción perjudicial para tu negocio con tal de dejar mal a un compañero o tapar un error. Fomentando la competitividad entre ellos, sólo crearás mal ambiente. Te sugiero que la única competitividad que promuevas, sea individual para que se superen así mismos.
El buen trato laboral.	Cuando los trabajadores desarrollan su trabajo en un clima laboral favorable, comunicativo y que potencia las relaciones humanas, estos se sienten más integrados con la empresa, son más felices y, por tanto, tienen mejor productividad
Las expectativas de	Son esenciales para motivar a los empleados. Cuando el trabajador es consciente de que tiene

futuro.	posibilidades de mejorar y de ascender en su puesto de trabajo, sus esfuerzos y su motivación son mayores, ya que sabe que estos pueden tener algún tipo de repercusión profesional que mejore su posición en la empresa.
El reconocimiento del trabajo.	No somos máquinas, sino personas, y como tales tenemos sentimientos. Por ello, las empresas han de tener en cuenta el esfuerzo que hace cada persona en su puesto de trabajo, independientemente de la posición que ocupe, y es necesario recompensarlo de alguna manera.
Colaboración en el trabajo.	Es importante hacer que los subordinados sean partícipes de los problemas de la empresa, se deben otorgar tareas de responsabilidad y delegar funciones. De esta forma, los trabajadores se sienten parte de la organización y son conscientes de que sus actuaciones son importantes y necesarias para el funcionamiento de esta.

Estos tipos de motivación te brindarán mayor calidad en tus actividades y en las que involucren el tener que motivar a otros. Y tú… ¿Conoces otras maneras efectivas de motivar o motivarte?

Estrategias de liderazgo: Para llegar a ser líder y conservar esa posición, el ser humano utiliza diversas herramientas, algunas formales y otras no, pero que le son útiles para llevar en buena dirección su misión: mantener su jerarquía y continuar influyendo a los demás.

Estrategias	Descripción – caracterización.
Saber cuándo luchar y cuándo no	Un líder necesita tener la cabeza fría en cualquier situación para poder decidir de forma correcta y

	en medio de las crisis los problemas que puedan venir. Debe saber cuándo avanzar decididamente y cuándo retroceder de manera cautelosa.
Manejar las fuerzas	En todo equipo existen fortalezas mayores y menores. El líder sabe cómo equilibrar estas fuerzas, potenciando adecuadamente las mayores y apoyando con vigor las menores.
Motivación	Un líder sabe que un grupo altamente motivado es capaz de bajar a los abismos del infierno y enfrentarse a mano limpia con los mismos demonios y obtener la victoria. Mientras que, por otro lado, un equipo desunido y desmotivado, no alcanzará ningún objetivo que se proponga.
Planificación y acción	Quizás la esencia del liderazgo radique en qué tan capaz es un líder de anticiparse a los hechos. De esta forma, puede organizar a su ejército o equipo para atacar en el mismo momento que se es más fuerte, esto debe concordar con el momento en que el enemigo es más débil.
Sin intervención del soberano	Si el jefe o gerente interfiere en las acciones del general o líder de una forma negativa, entonces el líder tiene el deber ético, moral y justo (ya que se debe a su equipo, a sus valores y sus metas) de tomar las riendas de la acción y evitar a toda costa esta interferencia.
Conocer el mercado	Si conoces a tu competencia y te conoces a ti mismo, "no necesitas temer el resultado de cien batallas"; si te conoces a ti mismo pero no a otras empresas, "por cada batalla ganada también sufrirás una derrota"; en tanto que "si no te conoces ni a ti mismo ni al enemigo, sucumbirás en cada batalla".
Observación	Otro de los grandes elementos reconocidos por

	los líderes actuales es, precisamente, la observación. La mirada de un gran líder debe ser grande y vasta, es decir, en palabras de Miyamoto Musashi, a través de "El libro de los 5 anillos", debe ser una mirada de dos frentes: de percepción y de vista. Asimismo Musashi afirma que mientras que la percepción es fuerte, la vista por sí sola es débil.
Pensar en tres posibles soluciones	Cada problema es un desafío a la creatividad y la innovación. Todas las posibles soluciones deben ser más racionales que emotivas, llevar un componente capacitador para aprender -actuando- a resolver y que evite caer en el mismo problema.
Actuar con actitud positiva	Siempre encontrarás resistencia por parte de algún miembro de un equipo. En ese caso, una actitud positiva, persistente y que proponga serán claves para que las soluciones tengan éxito.
Elegir el momento indicado	Los líderes manejan una amplia gama de habilidades, estrategias y conocimientos. Sin embargo, también el líder debe saber muy bien en qué momentos utilizar cada una de estas habilidades.

CONCLUSIONES

1. El clima institucional en la Institución educativa PNP “Juan Ingunza Valdivia”- Callao- Lima, no es óptimo y necesita fortalecer los siguientes aspectos:
   - Atención a la población con necesidades especiales, evaluación pertinente del proceso de enseñanza – aprendizaje, la realización de evaluación institucional y el uso pedagógico de la evaluación externa.
   - Carencia de un estilo propio y la falta de apoyo pedagógico a los docentes.
   - Apoyo y estímulo a la investigación e innovación, la evaluación del desempeño docente y del personal en general.
   - Seguimiento del talento humano, los programas de atención a riesgos físicos (bulling), los servicios de oferta a la comunidad, escuela de padres y servicio social que garantice liderazgo de la institución como actor social
   - Planificación para la formación y capacitación y sobre la diversificación del plan de estudios de manera pertinente, con enfoque metodológico propio, sistema de evaluación uniforme, con recursos para el aprendizaje adecuado y pertinente.
   - Realización periódica de asambleas con los padres de familia para comunicar los avances y para solucionar los problemas de orden académico, participación y convivencia.

2. El clima institucional presente en la Institución educativa PNP “Juan Ingunza Valdivia”- Callao- Lima, está siendo afectado por la falta de liderazgo directivo generando baja calidad de la educación, siendo el factor principal que condiciona el logro de diversos productos educativos, tanto estrictamente académicos como personales y sociales.

3. Las estrategias motivacionales y de liderazgo, se constituyen en herramientas y a la vez un medio para gestionar el conflicto y ambigüedad organizativa, fortalecer el liderazgo, consideración y apoyo

cooperación, amistad y sinceridad en el grupo de trabajo, liderazgo en relación con la orientación a las metas, espíritu profesional y organizativo.

4. Con el programa de estrategias motivacionales y de liderazgo, permite que la Institución educativa PNP “Juan Ingunza Valdivia”- Callao- Lima, promueva distintas formas de gestión del clima institucional; donde los procedimientos, el control, el personal y los beneficios están claramente definidos y caracterizados por la existencia de relaciones de amistad, cohesión, orientación de grupo, con énfasis en el bienestar del grupo y la lealtad, autocomprensión.

RECOMENDACIONES

1. Promover acciones de capacitación en áreas relacionadas con la afectividad y desarrollo personal.

2. Desarrollar talleres de liderazgo de manera permanente o mensual con docentes integrando al personal administrativo y de servicio de la institución.

3. Delegar funciones y promover el trabajo en equipo para el logro de responsabilidades a nivel docente y directivo.

4. Aplicar el programa de estrategias de liderazgo en la I.E. PNP “JUAN INGUNZA VALDIVIA”-CALLAO-LIMA durante dos años consecutivos y posteriormente desarrollarlo con estudiantes y padres de familia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ ALBIZU, ENEKA Y ARITZA LOPEZ DE GUERRERO. (2001) “la Gestión de los Recursos Humanos: Retos y Tendencias de una función en cambio” Alta Dirección. Barcelona. Nro. 216.

- ✓ ALVARADO, OTONIEL. (2000) Elementos de la Administración general. Editorial UDEGRAF S.A. Lima.

- ✓ ALVARADO, OTONIEL. (2003) Gerencia y marketing educativo. Universidad Alas Peruanas. UDEGRAF S.A. Primera edición. Lima.

- ✓ ALVARADO, OTONIEL. (2004) Gestión educativa, casos ejercicios e instrumentos. Editorial UDEGRAF S.A. Primera edición. Lima

- ✓ ALVAREZ, M. (1997) El Equipo Directivo Recursos Técnicos de Gestión. Editorial Popular. Madrid España

- ✓ ARANA WALTER (2005). Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de Frederick Herzberg. Revista: Gestión en el Tercer Milenio, Rev. De Investigación de la F.C.A, U.N.M.S.M. Vol. 8, Nº 15, Julio. Lima.

- ✓ BRUNET, LUC. (2002) El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas. México.

- ✓ BULNES B. MARIO. (2004) Percepción del clima social laboral y de la eficiencia personal en profesionales de la salud del sector publico de la ciudad de Lima. Revista de Investigación Psicología-UNMSM. V.7 -Lima Perú.

- ✓ BUSTOS, PAULINA. (2002) Clima Organizacional. www.gestiopolis.com.

- ✓ CHIAVENATO, IDALBERTO.(1982) Introducción a la teoría general de la administración. 2° Edición. México.
- ✓ CHIAVENATTO, IDALBERTO. (2002) Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc Graw-Hill. México.

- ✓ CHIAVENATO, IDALBERTO. (2003) Gestión del talento humano. Mc Graw Hill. Bogotá.

- ✓ CHIAVENATTO, IDALBERTO (2004) Comportamiento Organizacional. Edit. Mc Graw-Hill. México.

- ✓ CONCALVES, ALEXIS. (2002) Dimensiones del Clima Organizacional. www.calidad.org.

- ✓ CORPORACION INFARMASA S.A. (2004) www.infarmasa.com.pe.

- ✓ DIAZ, MANUEL. (2005) ¿Cómo aplicar los cuestionarios de medición del clima laboral en una empresa? www.gestiopolos.com.

- ✓ DUBRIN, A. (2001) Liderazgo Fácil. Caracas: editorial Prentice Hill. Venezuela.

- ✓ FARRO, F. (1995) Gerencia de centros educativos. Editorial UDEGRAF. S.A. Primera edición. Lima

- ✓ FARRO, F. (2001) Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad. UDEGRAF S.A. Primera edición Lima.

- ✓ FERREIRO, PABLO MANUEL ALCÁZAR. (2001) Gobierno de personas en la empresa. Escuela de Dirección de Piura.

- FISCHMAN, DAVID. (2000) El camino del Líder. Lima.
- FISCHMAN, DAVID. (2000). El líder transformador. Lima.

- FLEISHMAN, E.A. y BASS, A.R. (1971) “Estudios de Psicología Industrial y del Personal”, Ed. Trillas, México DF.
- FLORES GARCIA, JAVIER. (2001) El comportamiento humano en las organizaciones. Universidad del Pacífico. Lima.

- GOMEZ- MEJIA, LUÍS; BALKIN, DAVID Y ROBERT CARDY. (2001) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ª.ed. Pearson Educación. Madrid.

- GONCALVES, ALEXIS P. (1997) Dimensiones del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Internet.

- GORDON, JUDITH R. (1996) Comportamiento Organizacional. 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

- HELLRIEGEL SLOCUM WOODMAN. (1998) Comportamiento Organizacional. 8va Edición. Editorial Soluciones Empresariales.

- HERSEY, P; BLANCHARD, K. y JOHNSON, D. (1998) Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. 7ma. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

- KEITH, DAVIS. (1991) Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw-Hill. 1991.

- KEITH, DAVIS. DAVIS, KEITH, WERTHER, WILLIAM B. (1995) Administración de Personal y Recursos Humanos Ed. McGraw-Hill.

- KEITH, DAVIS., NEWSTROM, JOHN W. (1999) Comportamiento Humano en el trabajo. Ed. McGraw-Hill.

- KOONTZ, HAROLD. (1998) Administración, una perspectiva global. 11° Edición. México: Mc Graw Hill.

- LENERO, JOSÉ. (2002) La prensa – economía - Clima Organizacional. http://wwwni. laprensa.com.
- LÓPEZ MAS, JULIO. (2005) Motivación laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. Revista Tercer Milenio Nº 15, F.C.A. U.N.M.S.M. Lima.

- LUSSIER, ROBERT N., ACHUA CHRISTOPHER F. (2006) "Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades" 2da edición. Edit. Cengage – Learning.

- MAISH, ELENA. (2005) Pautas metodológicas para la realización de estudios del clima organizacional. www.sistemasdebibliotecas.com.

- MIRANDA, MAURICIO. (2002) Clima Organizacional. http://spin.com.mx.

- MELINKOFF, R. (1992) Los Procesos Administrativos. Caracas: universidad Central de Venezuela.

- NOVAGESTION. (2002) Estudios de clima organizacional. www.novagestion.cl..

- OWENS, R. (1976) La escuela como organización. Madrid.

- PALOMINO, ROGGER. (2002) Clima organizacional. www.sht.com.ar.

- PALOMO VADILLO, MARÍA TERESA. (2007) Liderazgo y motivación de equipos de Trabajo. Edit. ESIC.

- ROBBINS, STEPHEN. (1998) La administración en el mundo de hoy. México.

- ROBBINS, STEPHEN. (1998) Comportamiento organizacional. 8° Edición. México: Prentice Hall – Hispanoamérica.

- RODRIGUEZ, DARÍO. (1999) Diagnostico de comportamiento organizacional. México: Alfa Omega.

- SANCHEZ- RUNDE, CARLOS. (2003) Tres modelos de Estrategia y Dirección de Recursos Humanos. Harvard Deusto Business Review. Madrid.

- SCHONFELD, RUBÉN. (2001) El Liderazgo es un sentimiento: Manual de Liderazgo para organizaciones Sociales. Edit. Granica S.A.

- SOLSONA, ADRIANA. (2002) Clima organizacional. www.unamosapuntes3.tripod.com.

- STODGILL, R. Tomado de ALVARADO, O. (2003) Gerencia y marketing educativo. Editorial Udegraf. S.A. Lima.

- STONER, JAMES Y OTROS. (1999) Administración. 6° Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

ANEXO 01.

ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE.

Especialidad:_____

Fecha:_____ tiempo de servicio: _____

Objetivo: Recoger información sobre el clima institucional en la institución educativa PNP “Juan Ingunza Valdivia”- Callao - Lima.

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVA		
		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.	Considera que existe un adecuado clima institución en la institución educativa.			
2.	Se promoción del liderazgo y motivación en la institución educativa			
3.	Se gestiona de manera adecuada el trabajo en equipo en la institución educativa.			
4.	Existe clara identificación de los docentes con la institución educativa.			
5.	Está Ud., constantemente motivado intrínsecamente y considera que es un factor clave del clima institucional en la institución educativa.			
6.	Considera que la motivación extrínseca es un como factor de clima institucional en la institución educativa			
7.	Considera que existe una clara manifestación del liderazgo directivo en la institución educativa.			

ANEXO 02.

TEST DE LIKERT.

El presente instrumento tiene como propósito evidenciar el clima institucional desde la perspectiva de los docentes que consideran que no existe una adecuada gestión en la institución educativa PNP "Juan Ingunza Valdivia"- Callao - Lima. Marque con un aspa según estime conveniente: TD (total desacuerdo); D (desacuerdo); ? (indiferente); A (acuerdo), TA (total acuerdo)

Tiempo de servicio:_____ Fecha: _____

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN				
DIMENCIÓN: GESTIÓN INSTITUCIONAL		TD	D	?	A	TD
1.	Existe seguimiento del talento humano.					
2.	Existe una planificación para la formación y capacitación.					
3.	Existe apoyo y estímulo a la investigación e innovación.					
4.	Se promueve la evaluación del desempeño docente y del personal en general.					
DIMENCIÓN: GESTIÓN ADMINSITRATIVA		TD	D	?	A	TD
5.	Se consulta con los docentes la adquisición de los recursos para el aprendizaje.					
6.	Se consulta con los docentes los suministros y dotación físicos para laboratorios.					
7.	Se realiza regularmente el mantenimiento de equipos.					
8.	Existe seguridad y protección de los recursos físicos y equipos.					
DIMENCIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA.		TD	D	?	A	TD
9.	El plan de estudio, ha sido diversificado de manera pertinente, cuenta con enfoque metodológico propio, sistema de evaluación uniforme, con recursos para el aprendizaje					

	adecuado y pertinente.					
10.	La relación pedagógica existente en la institución, permite hacer planeación del aula (organización del aula)					
11.	La institución tiene definido un estilo y brinda apoyo pedagógico a los docentes.					
12.	La evaluación en el aula es pertinente (proceso de enseñanza - aprendizaje); se realiza evaluación institucional y se hace uso pedagógico de la evaluación externa.					
DIMENCIÓN: COMUNITARIA.		TD	D	?	A	TD
13.	Existe atención a la población con necesidades especiales.					
14.	Existen programas de atención a riesgos físicos (bulling)					
15.	Se desarrollan periódicamente, asambleas con los padres de familia para comunicar los avances y para solucionar los problemas de orden académico y/ participación y convivencia.					
16.	Existen servicios de oferta a la comunidad, escuela de padres y servicio social que garantice liderazgo de la institución como actor social.					