

# **UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"**

## **FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**



### **UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL LOGRO DE  
UN ADECUADO CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
PÚBLICA PRIMARIO SECUNDARIO DE MENORES N° 60052  
"GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN". DISTRITO DE PUNCHANA.  
REGION LORETO. 2017**

### **TESIS**

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

**Presentado por:  
GINA DIAZ BARRERA**

**Asesor:  
DR. JOSE MAXIMO MAQUEN CASTRO**

**IQUITOS - PERÚ  
2017**

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL LOGRO DE UN ADECUADO CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA PRIMARIO SECUNDARIO DE MENORES N° 60052 “GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN”. DISTRITO DE PUNCHANA. REGION LORETO. 2017

Presentado por:

---

GINA DIAZ BARRERA

Presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado de: Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

APROBADO POR:

-----  
Dr. DANTE GUEVARA SERVIGÓN  
PRESIDENTE DEL JURADO

-----  
M.Sc. MARTHA RIOS RODRIGUEZ  
SECRETARIO DEL JURADO

-----  
M.Sc. MIGUEL ALFARO BARRANTES  
VOCAL DEL JURADO

-----  
Dr. JOSÉ MÁXIMO MAQUEN CASTRO  
ASESOR

## **DEDICATORIA**

A quienes conformamos la comunidad educativa,  
porque marchemos en unísono hacia el desarrollo  
y la armonía.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, por su preocupación constante y perenne de dotarnos de catedráticos excelentes, que nos capaciten con calidad y eficiencia, de modo que en el futuro forjemos generaciones de jóvenes que busquen llevar una vida personal y profesional en armonía.

## **INDICE**

|                     |   |
|---------------------|---|
| DEDICATORIA.....    | 3 |
| AGRADECIMIENTO..... | 4 |
| RESUMEN.....        | 6 |
| ABSTRACT.....       | 7 |
| INTRODUCCION.....   | 8 |

### **CAPÍTULO I**

#### **CLIMA INSTITUCIONAL ADECUADO POR APLICACIÓN DEL LIDERAZGO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

|   |    |
|---|----|
| 1.1 UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA PRIMARIO SECUNDARIO DE MENORES N° 60052 “GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN”. DISTRITO DE PUNCHANA. REGION LORETO. ....                                | 11 |
| 1.2 ORIGEN DE LA PROBLEMATICA DEL CLIMA INSTITUCIONAL.....  | 12 |
| 1.3 MANIFESTACIONES DE LA PROBLEMÁTICA DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E. PÚBLICA PRIMARIO SECUNDARIO DE MENORES N° 60052 “GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN”. DISTRITO DE PUNCHANA. REGION LORETO..... | 15 |
| 1.4 METODOLOGÍA.....  | 19 |

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO ACERCA DEL LIDERAZGO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 BASE TEÓRICA                                     |    |
| 2.2.1 LIDERAZGO DE GESTION INSTITUCIONAL.....        | 25 |
| 2.2.2 CLIMA INSTITUCIONAL.....                       | 42 |
| 2.2.3. TEORIA DEL LIDEREZGO SITUACIONAL.....         | 54 |
| 2.2 BASES CONCEPTUALES Y DEFINICIÓN DE TÉRMINOS..... | 59 |

### **CAPÍTULO III**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Programa de liderazgo situacional para el logro de un adecuado clima institucional en la LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA PRIMARIO SECUNDARIO DE MENORES N° 60052 “GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN”. DISTRITO DE PUNCHANA. REGION LORETO.....</b> | <b>62</b> |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>   | <b>93</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>  | <b>94</b> |
| <b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....</b>   | <b>95</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>97</b> |

## RESUMEN

El problema a abordar en la presente investigación es el clima institucional desfavorable, debido a que en la I:E: N° 60052 “GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN” no existe un Liderazgo de Gestión institucional, lo que se ve reflejado en el incumplimiento de funciones, comportamiento deficiente de los agentes educativos y constantes problemas interpersonales, falta de comunicación oportuna y eficaz, trayendo como consecuencias, docentes que no trabajan en equipo, desmotivados que cumplen solo con su horario de trabajo.

El objetivo de este trabajo fue Diseñar un Programa de Liderazgo, sustentado en la teoría de Liderazgo Situacional para establecer los fundamentos para la mejora del Clima Institucional de la Institución Educativa N° 60052. La hipótesis fue: Si se diseña un Programa de Liderazgo, sustentado en la teoría de Liderazgo Situacional, entonces se establecerá los fundamentos para la mejora del Clima Institucional de la I:E: N° 60052 “GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN”.

En la presente investigación se empleó el modelo crítico –propositivo. La muestra la conforman 20 docentes, 2 Personal Jerárquico y 2 administrativos de la I:E: N° 60052 “GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN”.

**Palabras claves: Liderazgo, clima Institucional.**

## **ABSTRACT**

The problem to be addressed in this research is the institutional climate unfavorable, because there in IE N° 60052 “GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN” .there is no leadership Institutional management, which is reflected in the failure of functions, poor performance of continuing education agents and interpersonal problems, lack of timely and effective communication, bringing as consequence, teachers who work as a team, unmotivated to meet alone with your work schedule.

The aim of this work was to design a leadership program, based on the theory of situational leadership to establish the foundations for improving the institutional climate of School No. 60052. The hypothesis was: If you design a leadership program, based on the theory of situational leadership, then establish the foundations for improving the institutional climate of School I:E: N° 60052 “GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN”.

In the present study we used the critical model-purposing. The sample is composed of 20 teachers, 2 and 2 Administrative Supervisory Staff of School I:E: N° 60052 “GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN”.

**Keywords: Leadership, Institutional climate.**

## INTRODUCCION

La educación peruana ha logrado notables avances en las últimas décadas, el mayor de ellos, sin duda, es la expansión de la matrícula. Sin embargo se aprecia que al mismo tiempo los retos en la actualidad son inmensos, pero superables si se planifica adecuadamente la misma, a fin de contar con Instituciones Educativas de calidad basadas en un adecuado Clima Institucional logrado por el eficiente liderazgo en la Gestión Institucional.

A este efecto se requieren de líderes que con su compromiso, conocimientos y visión de futuro, puedan cambiarle la cara a nuestra educación. Se necesitan directores para transformar cada una de nuestras Instituciones Educativas, y así concretar la meta de una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de nuestro país.

Ello teniendo en cuenta que el liderazgo de las escuelas se ve reflejado tanto en la gestión que realiza el Director como también el equipo directivo, siendo el liderazgo clave en los equipos para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales.

Es justamente ésta inquietud la que ha motivado el presente trabajo de investigación científica titulado: "Liderazgo de Gestión Institucional para logro de un adecuado Clima Institucional en la I.E.: N° 60052 "GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN

MARTÍN”, que pongo a consideración de los lectores; el mismo que ha sido elaborado siguiendo las pautas metodológicas para éste tipo de estudios.

El problema a abordar en la presente investigación es el clima institucional desfavorable, debido a que en la I.E. N° 60052 “GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN” no existe un Liderazgo de Gestión institucional, lo que se ve reflejado en el incumplimiento de funciones, comportamiento deficiente de los agentes educativos y constantes problemas interpersonales, falta de comunicación oportuna y eficaz, trayendo como consecuencias, docentes que no trabajan en equipo, desmotivados que cumplen solo con su horario de trabajo.

El objetivo de este trabajo fue Diseñar un Programa de Liderazgo, sustentado en la teoría de Liderazgo transformacional para establecer los fundamentos para la mejora del Clima Institucional de la Institución Educativa N° 60052 “GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN”. La hipótesis fue: Si se diseña un Programa de Liderazgo, sustentado en la teoría de Liderazgo transformacional, entonces se establecerá los fundamentos para la mejora del Clima Institucional de la Institución Educativa I:E: N° 60052 “GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN”. Distrito de Punchana. Región Loreto.

La tesis se encuentra organizada de la siguiente manera:

Capítulo I: Análisis del Objeto de estudio

El mismo que está conformado por:

- Ubicación
- Origen de la Problemática del Clima Institucional
- Manifestaciones de la Problemática del Clima Institucional en La I.E. N° 60052 “GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN”

- Metodología

El capítulo II denominado Marco Teórico comprende:

- Definiciones conceptuales de las variables de mi propuesta, es decir: Liderazgo, Gestión y Clima Institucional de los diferentes autores tanto nacionales como extranjeros.

El Capítulo III: La propuesta

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos utilizados en la investigación

## **CAPÍTULO I**

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

#### **1.1 UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA PRIMARIO SECUNDARIO DE MENORES N° 60052 “GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN”. DISTRITO DE PUNCHANA. REGION LORETO**

Esta I.E. fue la primera en el Distrito al haberse creado el 17 de agosto de 1945 cerca al Río Amazonas como Colegio de Primer Grado N° 173 con una sola aula fabricada por los mismos pobladores.

Nada hacía presagiar, en un apartado lugar de la ciudad, sobre el verde suelo, a orillas del río Amazonas se encontraba el puerto fluvial, donde la tierra era fértil y existía animales para escoger los habitantes sanos fuertes trabajaban con tesón para el sustento diario de sus familias, sus dedicaciones a sus quehaceres eran la extracción del caucho, la balata y palo de rosa; muchas veces sus alimentos eran los animales silvestres así como el sajino, huangana, añuje y un roedor agradable llamado Punchana; que los moradores del lugar denominaron a esta parte de Iquitos, calle Punchana. un día estos hombres y mujeres ya notando que sus hijos crecían, se comenzaron a preocupar por querer contar con un local de enseñanza para sus hijos; así que se agruparon y decidieron construir un localcito para albergar a sus menores hijos, ya que en el grupo de moradores había una persona, que tenía un poquito más de conocimiento en estudios, y fue así que comenzó a enseñarles a esos niños en los años 1945, la población cada día crecía y notando que no alcanzaban, decidieron solicitar a las

autoridades competentes una escuelita, no negándose la dirección regional les concede primer grado de menores nº 173 ubicado en el terreno del terminal fluvial de Iquitos. Al finalizar el año lectivo había gran algarabía por parte de los niños y las niñas, ya que por primera vez los profesores asignados para esa escuelita celebraron una gran fiesta de clausura, quedando contentos los alumnos con sus calificaciones, regresaron a sus casitas muy alegres y al mismo tiempo tristes por dejar sus aulas. Profesores y padres de familia no contentos con la forma como se encontraba el local decidieron gestionar nuevamente para su local propio. Una vez conseguido el local, comenzó nuevamente a funcionar el centro educativo donde el 27 de setiembre del año 1963 asciende de categoría a escuela de segundo grado Nº 173.

Ese mismo año, gracias al esfuerzo de los padres de familia, profesores y el apoyo del Rvdo. Padre Ángel Pastor Aparicio, quien dirigió buena labor en el hogar de menores. Se dio una partida para la construcción de su local propio en la prolongación 28 de julio a 1km. Del local que lo tenían en forma alquilada. En 1973, el 31 de diciembre por R. D. Nº 03315 asciende de categoría a centro base NEC 07 de Punchana, ese mismo año es cambiado de número de 173 a 60052, pasando a llamarse CE nº 60052 "GrImo. Don José de San Martín", fecha central el 17 de agosto de 1945. Durante los años de 1973 y 1974, el Generalísimo San Martín dio albergue al CE Nº 60893 y que por R. D. nº 03830 del 04-12-1975, se procede a elegir (se fusiona) quedando únicamente el CE.60052, local que lleva el nombre y número hasta la actualidad.

El nombre de “Generalísimo Don José de San Martín”, lleva en memoria del ilustre libertador y como homenaje en su día como un recuerdo histórico de nuestra patria del Perú.

Los que dirigieron esta prestigiosa institución educativa, desde su reconocimiento fueron los siguientes directivos: Juan José Bardales Chuquipiondo, Julio Chung Ramos, Javier Pardo Ruiz, Alberto García Peña Herrera, Miguel Acosta Oyarce, Jair Márquez Freitas, Hugo Saavedra Elespuro, Alejandro Grandez Amasifuen, Manuel Ayllón Soria, Quintín Ríos Silva, Joel Tananta Tananta, Merriman Gonzales Tenazoa, Elmer Sánchez Casanova, César Juan Coral García, Juan Tangoa Nicolini, Soyel Shupingahua Cáceres, Jaime Neves Saavedra, Eleodoro Sotelo Bacon.

El 17 de agosto 2015, cumplió sus 70 años de creación; siendo los actuales directivos Mgr. Mercedes Rivadeneira Mestanza (Directora), Lic. Miguel Angel Zamora Valderrama, Prof. Ysrael Vásquez Rojas y Mgr. Robdel Upiachihua Ojanama (sub directores).

Actualmente, la Institución Educativa Generalísimo Don José de San Martín, cuenta con una infraestructura de tres pisos: Biblioteca, Laboratorio, Aula de Innovación y con docentes altamente capacitados: Asimismo, tiene 60 profesores en el nivel primaria, 42 docentes en el nivel secundaria, 08 administrativos, 04 auxiliares de educación, alberga una población de 1953 estudiantes en ambos turnos y niveles.

## **1.2. ORIGEN DE LA PROBLEMÁTICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las Organizaciones son un factor clave en la vida de la sociedad e independientemente de la función que cumplen en ella, requieren de personas que mediante su desempeño, permitan que éstas alcancen los objetivos y metas para las cuales se crearon. Por lo tanto, con los nuevos retos que se presentan en las organizaciones, éstas deben orientarse fundamentalmente en la comprensión del comportamiento humano en su entorno de trabajo.

En las Instituciones Educativas como Organizaciones labora un conjunto de profesionales (docentes y directivos) dedicados a brindar a los estudiantes una educación integral, lo que los convierte en agentes educativos que influyen decisivamente en su formación, por ello es necesario que interactúen acertadamente en nuestras instituciones, que permitan promover un adecuado clima organizacional.

Muchos directivos no comprenden el significado del clima organizacional y eso puede traer problemas en los niveles de ausentismo, lentitud, desmotivación, indiferencia, conflictos y en consecuencia baja productividad y baja adaptación

La gestión de una Institución Educativa supone hoy atención a un número importante de frentes, pudiendo cada uno de ellos llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de la gestión global. De entre todos resulta muy especialmente destacable el clima organizacional.

Solamente un buen clima organizacional posibilita una creativa participación de los docentes y no docentes en la vida del centro. Si el clima organizacional es desapacible o insuficiente, la gestión queda sometida a un proceso de

corrosión que acabará por velar otros aspectos, tal vez brillantes, de la gestión educativa.

Tanto los directivos y docentes de un centro educativo deben considerar que la calidad del clima organizacional es una de sus mayores responsabilidades y se trata además de una responsabilidad en la que los éxitos y los fracasos le son directamente atribuibles en la mayoría de los casos.

Las relaciones personales en los centros de enseñanza han cambiado haciéndose más conflictivas, y muchos directores no han sabido buscar los nuevos modelos de organización de la convivencia y nuevos modelos de orden, más justos y con la participación de todos.

Al respecto Idel Vexler, ministro de Educación del Perú sostiene muchos directores, padres de familia y profesores muestran creciente convicción y gran esfuerzo para contribuir a mejorar las condiciones de educabilidad, incluyendo el clima organizacional, para tener un buen nivel en la calidad educativa de sus instituciones educativas. Sin embargo en varios centros educativos ocurre lo contrario.

En varias regiones del país se ha tomado contacto con funcionarios, directivos de colegios, representantes de la sociedad civil, docentes y otros actores. Y en dichos encuentros se ha podido percibir una gran preocupación por las situaciones conflictivas y de ingobernabilidad en algunos casos crónicas existentes en varios planteles escolares.

Lo que ocurre es que estos y otras instituciones educativas tienen climas institucionales negativos que presentan, por ejemplo: directores y sub directores con débil liderazgo y autoridad, grupos de docentes con relaciones

humanas deterioradas, escasa motivación del personal, gestión desarticulada, indisciplina laboral, acusaciones mutuas a veces sin pruebas de comportamientos no éticos, conductas violentas, así como actos inmorales evidentes que no son sancionados oportuna y ejemplarmente.

En el distrito de Punchana, la gestión educativa no es la más adecuada, por parte de la Dirección de la institución educativa; por el contrario se aprecia un estilo de gestión “jerárquico tradicional”, cargada de burocratismo y verticalidad, con falta de transparencia en la administración de los recursos y en la toma de decisiones; carencia de planificación estratégica, expresada en la inexistencia Proyecto Curricular de centro que contrasta con los nuevos paradigmas de gestión basados en el trabajo en equipo, descentralización, delegación de funciones, participación y transparencia orientados a una educación de calidad centrado en el estudiante.

En la institución educativa se observa que las relaciones entre docentes y directivos están resquebrajadas, los mismos que se notan en la formación de grupos antagónicos de los que pertenecen al grupo del Director y los otros de los docentes.

### **1.3. MANIFESTACIONES DE LA PROBLEMÁTICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

En cuanto a la realidad interna de la IE N° 60052 tenemos dificultades ya que se vienen observando fuertes discrepancias entre el personal docente, incentivadas incluso por la Dirección, hecho que viene creando un inadecuado Clima Institucional.

Según el PEI vigente en los docentes se han constatado las siguientes debilidades:

- a) Algunos docentes son reacios al cambio y a la superación para fortalecer sus capacidades profesionales.
- b) Muestran poca identificación y participación en actividades de la I.E. (REUNIONES Y COORDINACIONES).
- c) Poco e inadecuado uso de las Tics por algunos docentes de la I.E.
- d) Poca participación en propuestas, elaboración y ejecución de proyectos innovadores.
- e) Algunos docentes muestran poca predisposición al trabajo en equipo.
- f) No se aprovecha de las potencialidades y capacidades profesionales de los docentes en bien de la institución.
- g) Ausencia de docentes al dictado de clases e impuntualidad.
- h) Diferenciación equivocada entre docentes del nivel primario y secundario.

A ello se suma el hecho que los educandos del Colegio se encuentran inmersos en una realidad marcada por un conjunto de elementos negativos, que lo van alejando progresivamente de una realización plena como ser humano. Además no existe en los Proyectos Educativos un planteamiento claro y operativo que vislumbre la convivencia y formación socio afectiva y ética de los estudiantes como una tarea institucional que requiere planificación, implementación y evaluación.

Algunos de los elementos que corroboran esta situación son:

### **En lo familiar-social:**

- ☞ Ruptura familiar por; padres separados, hijos abandonados, madres abandonadas, hijos huérfanos.
- ☞ Violencia familiar entre padres y entre padres e hijos.
- ☞ Pérdida de la identidad cultural, cívica y religiosa.
- ☞ Falta de afecto de los padres para con sus hijos, debido al escaso o nulo tiempo de diálogo y recreación familiar.
- ☞ Bajo y deficiente nivel económico de las familias.
- ☞ Falta de una buena alimentación nutritiva.
- ☞ Deficiente rendimiento escolar y escasa capacidad de concentración y abstracción cognoscitiva, (aptitudinal - conductual).
- ☞ Falta de reglas de urbanidad para la convivencia social.
- ☞ Deteriorado sentido de Autoridad - Respeto.
- ☞ Irresponsabilidad en los acuerdos que se toman.
- ☞ Manifiesta poco interés en el seguimiento académico de su hijo.
- ☞ Algunos Padres de Familia que no cuentan con un trabajo estable y por lo tanto se encuentran dentro de la Población Económicamente Activa como subempleada. La mayoría se dedican al comercio ambulatorio y al transporte (motocarristas).
- ☞ La mayoría de Padres no asisten a las jornadas y encuentros familiares.

### **En el entorno socio-educativo:**

- ☞ Violencia juvenil - Pandillaje.
- ☞ Falta de lugares y espacios de recreación y de cultura.
- ☞ La cultura de la Discoteca, como lugar de desenfreno
- ☞ El alcoholismo y la drogadicción.

- ☞ Acumulación de basura en lugares públicos.
- ☞ La vecindad no se siente responsables por el medio ambiente.
- ☞ Vehículos motorizados demasiados antiguos, propalan monóxido de carbono que causan daño en la salud de nuestros estudiantes.
- ☞ Presencia de ruidos de vehículos motorizados, que molestan en horas de clases.

- **EQUIPOS, MOBILIARIOS Y MATERIALES**

- El mobiliario con que se cuenta está desgastado, debido al uso constante y permanente.
- Es insuficiente para la cantidad de alumnos, haciendo que estos no cuenten con la comodidad adecuada.
- Servicios higiénicos en mal estado.
- Mobiliarios deficientes e incompletos.
- Carencia de ambientes para la Sala de Docentes y Áreas de Coordinación

- **COMUNICACIÓN Y AMBIENTE**

- La comunicación entre la Dirección y el personal docente tiene fricciones por cuanto a la fecha es de encargatura, por sanción administrativa a la Dirección anterior que sin embargo es apoyada por un grupo de docentes.
- La comunicación entre los docentes es dificultosa por la existencia de grupos divididos a labores de dirección.
- Los padres de familia se partidarian con los grupos de docentes.
- Los alumnos encuentran el ambiente educativo ajeno a sus intereses y en conflicto.

- Se aprecia que en la IE N° 60052 no existe un Liderazgo de Gestión institucional, lo que se ve reflejado en el incumplimiento de funciones, comportamiento deficiente de los agentes educativos y constantes problemas interpersonales;

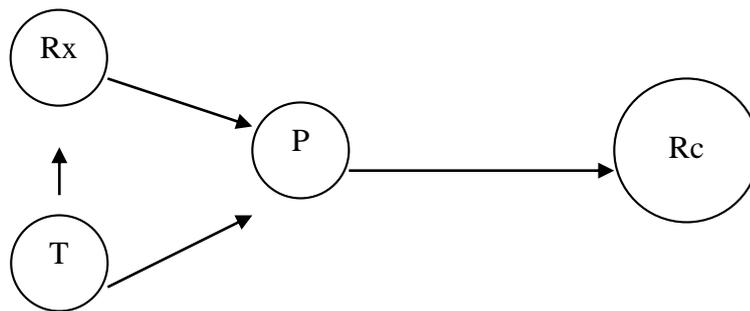
El problema surge ante la necesidad de lograr un clima institucional adecuado de modo que permita cumplir con los objetivos que la Institución Educativa ha señalado. Para ello se requiere contar con personas que tengan una gran capacidad, que dirijan a la mayoría del colectivo, es decir que posean liderazgo y que gesten el logro de un adecuado Clima Institucional entre todos los componentes organizacionales educativos.

Para ello es necesario tener en cuenta que “Gestar” se refiere a la acción de hacer diligencias conducentes al logro de un objetivo. Tradicionalmente, el concepto de gestión ha sido asociado a la administración de empresas. Probablemente, porque de la escuela se esperaba sólo que administrara la transmisión de contenidos, que los profesores lograban hacer a los alumnos por una suerte de acumulación simple en sus cerebros.

#### **1.4 METODOLOGIA**

En la presente investigación se emplea el modelo crítico -propositiva, en un primer momento se diagnostica la problemática del clima institucional en la I.E. N° 1245 “José Carlos Mariátegui”, luego se construye un modelo Teórico y finalmente se concreta el modelo con el diseño de Programa de Liderazgo Situacional

El diseño de la Investigación a utilizarse es el siguiente:



Leyenda:

Rx : Diagnóstico de la realidad.

T : Modelos teóricos.

P : Propuesta

Rc : Realidad cambiada.

El Análisis documental se utilizó para el estudio y análisis de la literatura especializada en torno al tema (textos y páginas web) relacionadas con el tema de investigación por ser afines. Ello ha permitido la interpretación, selección y adopción de posición referentes al tema de investigación y enriquecimiento del diagnóstico realizado dado que propicia valiosa información acerca de las TICs y su uso o aplicación en el área de Ciencia y Ambiente.

Asimismo he hecho uso de la inducción deducción al recurrir a información de lo general a lo particular y viceversa para el establecimiento de sus nexos, constituyendo una importante vía científica para arribar a análisis particulares y a generalizaciones que beneficiarán a las instituciones educativas del Distrito en forma inicial para poder generalizar a otras instituciones que tienen similares características.

El aporte teórico propuesto constituye una alternativa para sustentar la aplicación de un liderazgo transformacional basado en la participación e innovación en aras de un clima institucional asertivo.

Se ha considerado asimismo el enfoque histórico cultural, dado que cada zona y tiempo histórico tienen características propios, más aun siendo nuestro país multilingüístico y multiétnico.

La muestra está conformada por 30 personas integrantes de la comunidad educativa según:

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| Personal docente        | 26        |
| Personal jerárquico     | 2         |
| Personal administrativo | 2         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>30</b> |

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

**Hernán Julio Pavón** en su investigación que titula: “El Liderazgo del equipo Directivo de la Universidad Santa María Argentina”, llegó a la siguiente conclusión: los estudios sobre liderazgo no constituye una novedad en Europa y EE.UU. ya que en los últimos 60 años contamos con investigaciones consistentes sobre el tema en diferentes ámbitos, tanto en el marco de las organizaciones comerciales y económicas como en las empresas de servicios ya sean del ámbito de la salud, educativas u otras. Desde las primeras investigaciones sobre liderazgo allá por los años 30 hasta los tiempos actuales ha pasado mucho tiempo y ha variado enormemente el contenido en el que se mueven las organizaciones.

**José Gabriel Estrada Calderón (1998)** realizó la investigación titulada: “La capacidad expresiva y el liderazgo en las autoridades de los CES Estatales de llave”, llegando a las siguientes conclusiones:

La mayoría de las autoridades de los tres colegios estatales de la ciudad de llave demostraron poseer capacidad expresiva adecuada y regular. De 24 autoridades investigadas, el 37% demostraron capacidad expresiva adecuada y el 46% , capacidad expresiva regular

Gamarra Vargas, Justo Ismael (2007) en su trabajo de Tesis “Modelo de Gestión Educativa Estratégica para el logro de un buen Clima Institucional, en la Institución Educativa “José Domingo Atoche" del Distrito de Pátapo” arriba a la conclusión que analizando una variedad de modelos de gestión se concluye

que el más apropiado para el logro de un buen clima institucional es el modelo de Gestión Educativa Estratégica orientado a la promoción del capital social de la I.E. “José Domingo Atoche” del Distrito de Pátapo. Se evidencia la importancia de los Recursos humanos para una gestión educativa de calidad.

Freitez, M. (2002), en su investigación titulada: Factores del Clima Institucional que se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Básica “Simón Bolívar” de la ciudad de Quito, Ecuador, manifiesta la necesidad de que el personal docente asuma una actitud de apoyo en las acciones que emprende la dirección del plantel para lograr los objetivos educacionales; la relevancia de este estudio radica en la manera cómo se concibe la actitud que debe asumir el docente sin especificar el concepto que define la responsabilidad como un proceso que implica la delegación de funciones en un ámbito educativo.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### 2.2.1 Liderazgo

#### 2.2.1.1. Definición de Liderazgo

Según el diccionario de la lengua española (1986) Liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social u otra colectividad. El diccionario de ciencias de la conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidades y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Según **Lynch Gaete, Patricio**, en su obra Liderazgo: Cuatro Perspectivas para una dirección eficaz; "Liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y al aprendizaje organizacional, primordialmente por medio no coercitivos.

El liderazgo encierra un conjunto de procesos que en primer lugar, asume nuevos desafíos y en segundo lugar instala en contexto significativamente desafiantes, cambiantes removedores que promueve una nueva configuración del sentido y del quehacer en colaboración.

El Liderazgo es el proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motiva a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios (**Kotter, 1997**).

**Ralph M. Stogdill**, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el

proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellos. Esta definición tiene cuatro ampliaciones importantes.

En los primeros términos el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición de líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En el segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar formas, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto de liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir no lleva el cuarto aspecto de liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores “James Mc Gregory Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que cuando llegue el momento de responder a la propuesta de liderazgo de un líder, puede elegir con inteligencia.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetos específicos<sup>1</sup> (Reyna, 2002, p.21)

Según **Fischman**, describe al liderazgo como el proceso de movilizar personas hacia objetivos y metas compartidas. En este aspecto, deja claro que son los jóvenes los principales llamados a movilizar a los demás, para encontrar soluciones creativas a los problemas de nuestra sociedad: eso es liderazgo transformador. El liderazgo transformador es el nivel más alto del liderazgo. Según explica Fischman, existen niveles de líderes:

- **Liderazgo ausente:** Es aquel que está acostumbrado a hacer las cosas solo y se olvida que tiene gente a su cargo. Al aislarse en su mundo, resulta muy poco motivador para el grupo.
- **Liderazgo Transaccional:** Este líder ve el liderazgo como una transacción. “Yo te doy tu premio, si tu trabajas”. Aunque definitivamente es algo mejor que el líder ausente, no es suficientemente efectivo.
- **Liderazgo Transformador:** Este líder eleva a la gente hacia ideales. Es el mejor de todos, ya que lleva a la gente al encuentro de su más alta necesidad, que es trascender.

#### **2.2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER TRANSFORMACIONAL.**

Entendemos el líder por las siguientes características. El líder juega un papel importante en la toma de decisiones y por lo tanto también en el apoyo que el grupo

---

<sup>1</sup> Reina II “El sentido de liderazgo en la Educación Peruana”. Pag. 21, Año 2002.

le otorga. Como el liderazgo está en función del grupo, es importante en analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Líder auténtico es quien se preocupa realmente operativamente por mejorar a las personas, y concretamente mejorando, ennobleciendo lo más íntimo que tiene: los motivos, los impulsos que les llevan a actuar, con visión, fe, principios, dedicación total a su visión viviendo ejemplarmente.

Un buen líder debe tomar decisiones y ser capaz de plantear objetivos realistas y viables. Para ello ha de adquirir información y buena parte de esta ha de ser fruto de la interacción y de la confianza con sus compañeros. Todo esto se ve facilitado por la comunicación: el interés por conocer los sentimientos y pensamientos de las personas que trabajan junto a él o ella y el contacto con ellos. Por el contrario no ayuda en nada el aislarse.

La accesibilidad es un punto básico dentro de liderazgo. Un buen líder transmite la sensación de ser una persona abordable, al que pueden expresar abiertamente sus ideas. Es importante sentir que la persona que se tiene enfrente está interesada en escuchar, comprender y conocer todas las sugerencias que percibe que la labor que se realiza es importante que está realmente comprometido en el logro de las metas propuestas y que cuenta con todos.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> RAMOS ALVAREZ, Oscar. Administrar y Gestionar una Institución Educativa. 1ª. Edición; ediciones Gráfica “Nelly” Año 2002.

### 2.2.1.3. AUTORIDAD PARA EL LIDERAZGO<sup>3</sup>

Un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas.

La autoridad para el liderazgo, consiste en tomar decisiones o en incluir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función de líder se otorga a individuos a los que se consideráis capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quien recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la Institución Gerencia de la organización que está en manos del director o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se delega progresivamente y en descenso la autoridad máxima. Desde esta fuente se delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

| <b>SER LÍDER:</b>  |  |
|--|--|
| <b>VENTAJAS</b>  | <b>DESVENTAJAS</b>   |
| Mantiene excelente relaciones humanas con el grupo.<br>Se está actualizando en los temas de interés. | Se tiene demasiadas responsabilidades.<br>Quita mucho tiempo personal. |

<sup>3</sup> REINA h. El sentido del liderazgo en la Educación Peruana. Pág. 56 Año 2002.

|  |  |
|--|--|
| Es la cabeza y responsable frente a otras directrices. | Ser responsable cuando un miembro comete un error.                             |
| Se da sentido humano a la administración.              | No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.           |
| Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.   | Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto. |
| La persona líder construye el ser persona.             | Se está a la zozobra del ambiente externo, creando estrés y preocupación.      |

#### 2.2.1.4. Estilos de Liderazgo

Los directivos, utilizan muy a menudo seis estilos de liderazgo<sup>4</sup>, que presentamos a continuación, y son los siguientes:

**a.- El Estilo Coercitivo.** Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas siendo incapaz de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos. También tiene muchos efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño laboral son motivados por algo más, aparte del dinero que reciben por su salario -

<sup>4</sup> Ricaurte E. Saval R. "Los estilos de Liderazgo". Club de Leones de Balboa. Distrito D1- Panamá

buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo corroe al orgullo. Finalmente el estilo, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso, y deja a las personas ajenas a su propio trabajo laboral, preguntándose: "¿Qué importa todo esto?".

**b.- El Estilo Orientativo.** Es el liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa. Un líder orientativo, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino. Los líderes orientativos, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.

**c.- El Estilo Afiliativo.** Si el líder coercitivo obliga a una persona a que "haz lo que te digo", y el orientativo le pide a la persona "ven conmigo", el líder

Afiliativo le dice a la persona "las personas son lo primero". Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas - quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder Afiliativo, se esfuerza enormemente para sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad. El estilo Afiliativo, también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. Comparten ideas e inspiración. El estilo Afiliativo, aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud.

La flexibilidad también aumenta, porque el líder Afiliativo no impone restricciones, no necesarias sobre cómo el empleado, ha de hacer su trabajo diario. Da a las personas, la libertad exclusiva de hacer su trabajo diario de la forma que a cada uno le parece más efectiva. Los líderes Afiliativo, son maestros del arte de cultivar el sentido de pertenencia. Son desarrolladores de relaciones natos. Aparte de cuidar sus emociones de su gente, un líder Afiliativo puede eficazmente atender sus propias necesidades emotivas abiertamente.

El impacto generalmente positivo que el estilo Afiliativo tiene, lo hace un buen planteamiento todo terreno. Sin embargo, los líderes deben emplearlo en

particular, cuando intentan fomentar la armonía del equipo, subir la moral de grupo, mejorar notablemente la comunicación o crear mucho más confianza.

A pesar de sus beneficios, el estilo Afiliativo no debe ser usado jamás de forma única. Su enfoque basado en el elogio puede permitir que un desempeño laboral pobre, no se corrija totalmente. Los empleados pueden percibir erróneamente que la mediocridad se tolera. Dado que los líderes Afiliativo, raramente ofrecen consejos constructivos para mejorar, los empleados han de averiguar cómo hacerlo eficazmente por sí solos. Cuando las personas necesitan claras directrices para afrontar nuevos retos, el estilo Afiliativo les deja sin timón.

**d.- El Estilo Participativo.** Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer.

A pesar de ello, el estilo participativo tiene sus inconvenientes: Una de las consecuencias más negativas pueden ser las reuniones interminables en

donde se dejan reposar ideas constructivas, el consenso se resiste a nuevas ideas, y el único resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones. Algunos líderes participativos utilizan este estilo para evitar hasta donde sea posible la forma de decisiones cruciales. Con la esperanza de que dándole suficiente vueltas al tema, acabará por aclararse. En realidad, lo que va a ocurrir es que su gente se acabará sintiéndose confusa y echando en falta un líder eficaz. Tal planteamiento puede incluso acabar empeorando los conflictos internos.

**e- El Estilo Imitativo.** Como el estilo coercitivo, el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas, los irá reemplazando paulatinamente, con personas mucho más capaces. A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero tristemente no es así, de simple.

De hecho, el estilo imitativo, destruye el clima de trabajo de un equipo. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias imperiosas de excelencia del líder, y su moral cae. Las normas de trabajo, deben estar muy claras, para el líder, pero no las explica con claridad, sino que espera

pacientemente que las personas sepan lo que deben hacer e incluso piensa que: "si te lo tengo que decir, no eres la persona adecuada para este trabajo", El trabajo no es una cuestión de esforzarse al máximo para conseguir unos objetivos, sino que se convierte en un ejercicio de adivinación de qué quiere realmente el líder. Al mismo tiempo, las personas sienten que el líder no confía en ellas, para hacer su trabajo libremente o para tomar iniciativas propias. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen, y el trabajo se convierte lamentablemente en una serie de tareas altamente focalizadas, y rutinarias que aburren totalmente a los empleados corporativos.

En cuanto a las recompensas, el líder imitativo no da "feedback" sobre el trabajo, sino que se lanza a tomar las riendas, cuando le parece que algo está fallando en el equipo. Y si el líder se ausenta, por algún motivo personal, las personas sienten que: "han perdido el rumbo", dado que están acostumbrados a trabajar junto a un experto que fija las normas, y las pautas. Finalmente, el compromiso se evapora bajo el régimen de un líder imitativo, porque las personas que conforman el equipo, no tienen la sensación de estar trabajando, para conseguir al final, un objetivo común.

Este estilo de liderazgo, puede funcionar para líderes de equipos compuestos por profesionales altamente formados, capacitados y motivados. Y cuando se trata de liderar un equipo con talento, el estilo imitativo hace precisamente esto: consigue que se haga el trabajo dentro ó antes que la fecha límite. A pesar de ello, como todos los estilos de liderazgo, el estilo imitativo nunca debe ser utilizado en exclusividad.

**f.- El Estilo Capacitador.** Los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Animam a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez "feedback". Son los mejores delegando, dan a sus empleados corporativos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero.

De los seis estilos, el capacitador es el que se utiliza con menos frecuencia. Muchos líderes contaron que no tenían tiempo en un mercado altamente exigente para realizar una tarea tan lenta y tediosa como sería enseñar a otros y ayudarles a crecer en su medio laboral. Sin embargo, quienes ignoran este estilo están lamentablemente perdiendo la oportunidad de utilizar una herramienta muy potente y efectiva: su impacto sobre el clima y el desempeño laboral es totalmente positivo.

#### **2.2.1.5. LIDERAZGO Y GESTION**

Si bien, tradicionalmente se ha asimilado el liderazgo con el hecho de ocupar determinadas posiciones formales en la organización, la experiencia ha mostrado que lo que efectivamente moviliza a una organización, no está necesariamente en la posición formal que se tenga, sino en la capacidad del

líder para implicar a otros actores en misiones consensuadas, articulando las visiones parciales en un significado compartido expresado en la cultura escolar. Un líder tiene por tanto la capacidad de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos.

Liderazgo y gestión, si bien responden a procesos distintos, son muy complementarios en relación con el desarrollo de la organización escolar: un buen gestor puede ser –“o no”-, un buen líder (y un buen líder implica ser más que un buen gestor). El gestor se preocupa de que los procedimientos prescritos se desarrollen con eficiencia y efectividad, y el líder necesariamente debe ir más allá de la propia gestión para incorporar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico.

La gestión, como se ha señalado, implica procesos de planificación considerando las metas, etapas y recursos, el desarrollo del plan a través de la organización y el control, monitoreo y resolución de problemas para continuar con la planificación original. Sin embargo cuando se entiende la gestión como un proceso que debe guiarse con liderazgo, aparece la relevancia de mirar los cambios fijando orientaciones, elaborando una visión de futuro junto con estrategias que permitan introducir los cambios. La gestión se vuelve una tarea que involucra no sólo el manejo de recursos, sino también la coordinación de personas a quienes es necesario comunicar de manera comprensible la nueva orientación, junto con motivar e inspirar para asegurar el cumplimiento del plan.

## **2.2.1.6. ENFOQUES DE LIDERAZGO**

### **ENFOQUE DE CONTINGENCIAS DEL LIDERAZGO DE FIEDLER**

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois propusieron una teoría de contingencia del liderazgo<sup>5</sup>. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

### **DIMENSIONES CRÍTICAS DE LA SITUACIÓN DE LIDERAZGO**

Con base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

*Poder otorgado por el puesto.* Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un claro poder y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder. Estructura de las tareas. Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas

---

<sup>5</sup> RAMIREZ LOARTE, Rodolfo. (2002). “Enfoques diversos de Liderazgo”. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima- Perú.

a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definitivamente de él a los miembros del grupo. Relaciones líder-miembros. Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas de hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler, es una figura que en realidad da una síntesis de las investigaciones de Fiedler, en las que determinó que el líder orientado a las tareas sería el más efectivo en condiciones “desfavorables” o “favorables. En otras palabras, cuando su puesto le otorga al líder un poder débil, la estructura de las tareas es poco clara y las relaciones líder-miembros son más bien deficientes, la situación es desfavorable para el líder y el líder más eficaz será el orientado a las tareas. Fiedler dedujo que también el líder orientado a las tareas será el más eficaz. Sin embargo, si la situación es apenas moderadamente desfavorable o favorable, el más eficaz será el líder orientado a las relaciones humanas.

En una situación altamente estructurada, como la propia de un ejército durante una guerra, en la que el líder posee fuerte poder de puesto y buenas relaciones con los miembros, prima una situación favorable, lo que apunta a la orientación a las tareas como más apropiada. El otro extremo, una

situación desfavorable con relaciones moderadamente deficientes, tareas desestructuradas y débil poder del puesto, también apunta a la orientación a las tareas por parte del líder, el cual puede reducir la incertidumbre o ambigüedad susceptible de surgir de una situación laxamente estructurada. Entre estos dos extremos se propone el método de subrayar la cooperación y las buenas relaciones con las personas.

### **ENFOQUE DEL CAMINO-META PARA LA EFICACIA DEL LIDERAZGO**

En la conducta propia del liderazgo de apoyo se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.

El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.

El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

El liderazgo orientado a logros implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejores del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que

seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación. Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. Los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio. Para decirlo de otra manera, los empleados deseen que el líder no se interponga en su camino, porque la ruta a seguir ya es suficientemente clara.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciben como una fuente de satisfacción.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Lo hace definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos.

La teoría del camino-meta tiene enorme importancia para los administradores en ejercicio. No obstante, es preciso constatar al mismo

tiempo la necesidad de pruebas adicionales del modelo antes de emplearlo como guía específica para la acción administrativa.

## **2.2.2 CLIMA INSTITUCIONAL**

### **2.2.2.1. Definición de Clima Institucional:**

Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno (a) y padre de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa<sup>6</sup>.

Se entiende como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución condicionante a su vez, de los distintos productos educativos.

Es la estrecha relación existente entre la organización y su entorno o ambiente, pero no sólo referido al ambiente externo sino también a las interdependencias internas. (Kat D. y Katn R., 1995). El enorme impacto que causa la definición de la organización como sistema

---

<sup>6</sup> DUMAN JORGE REYNA LUJAN. “La calidad educativa y el clima institucional”.

abierto ha transformado el interés tradicional y específico de la psicología del trabajo por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales. Precisamente el descubrimiento de que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto de "clima organizacional" (Peiró, 2006).

Por tanto Clima Institucional es un concepto amplio que abarca los modos de relación de sus actores, las formas en que se definen las normas, el liderazgo de sus directivos, el sentido de pertenencia a la institución, la participación activa de sus miembros, a los canales de comunicación existentes entre sus integrantes, a las relaciones humanas, etc.

El concepto de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador. En él influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, características de sus miembros: profesores, alumnos, etc. comunidad en la que está integrado el propio centro. Son estas las que van a determinar el ambiente de un centro. También inciden variables vinculadas al rendimiento del centro. Asimismo se distinguen microclimas o subclimas, por ejemplo, el clima de los alumnos<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> FERNANDEZ DIAZ, M. (1994). "La medida de clima escolar y de clima de clase". Apuntes de educación. Pag. 8-11.

Algunos autores como Anderson, Alvarez y Zabalza, al reflexionar sobre cuáles son las dimensiones del clima, incluyen como una dimensión climática importante la referida al sistema de creencias, valores y estructura cognitivas de los miembros de la organización.

Según Poole y Mcphee el clima ha de ser estudiado como un constructo intersubjetivo, algo que se crea y mantiene a través de la interacción organizada en torno a prácticas comunes.

#### **2.2.2.2. FACTORES DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

En el clima organizacional pueden influir múltiples factores.

- Trabajo y disponibilidad de recursos;
- La existencia o no de un ambiente de relaciones interpersonales;
- Oportunidad de hacer aportes para nuevas opciones;
- Posibilidades de asumir responsabilidades para cumplir los objetivos;
- Expresar y resolver conflictos empleando la negociación.

#### **Motivación docente**

El modo de actuar de los individuos y la conducta que cada uno asume hacia el trabajo condicionan el funcionamiento institucional. Las motivaciones deben ser internas y externas. Cuando los actores están motivados cumplen con los objetivos.

El modelo participativo exige un cambio desde la dirección. Dirigir personas es conseguir que se hagan cosas mediante el esfuerzo

interrelacionado de diferentes personas involucradas en determinadas actividades. No es verticalista

El fortalecimiento de las competencias en las áreas de Gestión y Liderazgo educacional por parte de los docentes llamados a liderar sus escuelas persigue un solo resultado: Aprendizajes de calidad en sus estudiantes.

Para auscultar a fondo la institución Antonio Argüelles propone realizar una “auditoria cultural”; es decir conocer el Clima de la organización, el enfoque más utilizado considera al clima organizacional como: “Las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral (Gonclaves 1997. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador depende de las percepciones que tenga él de los factores organizacionales existentes.

Cuando se examina el Clima de una organización se le puede comparar al estudio de un iceberg; todo lo que se ve es importante, pero bajo la superficie queda oculta una gran proporción que también es importante. Así considerando esta analogía, según Richard M. Hodgetts y Steven Altman el ambiente o clima organizacional consta de dos categorías principales. La primera de ellas contiene los aspectos organizacionales visibles y están orientados a aspectos estructurales. Por ejemplo grados de estudio, la jerarquía, los objetivos de la organización, las normas de desempeño y la medición

de la eficiencia. La otra parte contiene aspectos organizacionales ocultos y se asocian con consideraciones de índole conductual, pero que son clave en el Clima organizacional: las actitudes, los sentimientos, valores, normas, interacción, apoyo y satisfacción entre otros.

### **2.2.2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es, un elemento subjetivo de una organización que genera la integración, entendimiento y dirección de sus miembros hacia objetivos comunes. Según afirma Pascuale Gagliardi: “la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones”<sup>8</sup>, es decir le confiere identidad y estilo propios, siempre impulsa u obstaculiza los objetivos organizacionales.

Según Luis Martínez: los factores y estructuras del sistema organizacional, dan lugar a un determinado clima laboral, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización y por ende en el clima<sup>9</sup>.6 Para realizar este diagnóstico, se evalúan 11 categorías.

Estas categorías son:

**Cultura organizacional:** Se refiere a la importancia de tener y practicar la misma misión, visión, políticas y valores en una

---

<sup>8</sup> Argüelles Antonio y Gómez José Antonio. Definición de la cultura institucional. Hacia la reingeniería educativa. El caso Conalep. P. 90

<sup>9</sup>

organización, en este caso la escuela. Estos elementos ayudan a los líderes a trazar el camino a seguir para alcanzar las metas planeadas, en tanto que permiten al personal tener claro el valor e importancia de su trabajo y cómo este contribuye al logro de los objetivos institucionales.

**Confianza y credibilidad en la organización:** Confiar en la labor que realiza la institución es primordial para la identificación con ella y adoptarla como parte de nosotros mismos; implica ponernos la camiseta y estar orgullosos de representar su nombre.

**Seguridad:** Tener la confianza de pertenecer a una institución sólida, en la cual no exista el peligro constante de perder nuestro trabajo, ayuda al desempeño eficiente asegurando que la presencia es importante para el desarrollo de las actividades de la institución.

**Trabajo en equipo:** Tener la disposición para trabajar conjuntamente con nuestros compañeros y mostrar una actitud de cooperación. De esta manera al sumar habilidades, capacidades y criterios diferentes, la actividad desarrollada se volverá más eficiente, incorporará mayor valor agregado y se realizará en el menor tiempo posible.

**Toma de decisiones:** cuando se encomienda un trabajo no sólo se adquiere una obligación, sino también se debe recibir la confianza y libertad para decidir, conforme a los lineamientos y políticas de la institución, la manera de realizar y agilizar el trabajo. SE debe recordar

que cada decisión tomada trae consigo responsabilidades y compromisos adicionales.

**Conceptualización de la calidad y productividad:** Para que una empresa e institución sea exitosa, se requiere que laboren en ella personas con la formación y capacitación necesarias, esto es, que tengan los conocimientos, aptitudes y actitudes para trabajar con calidad. Una manera de comprobar que el trabajo cumple con ciertos requisitos es tener una guía que nos indique el avance real de nuestras actividades y cómo éstas se van mejorando continuamente.

**Satisfacción del personal:** Una de las más importantes condiciones que debe existir en una institución es un ambiente de trabajo agradable, por ello, debe detectar necesidades, gustos y expectativas del personal para tratar de satisfacerlas.

**Liderazgo:** El liderazgo debe ser participativo, es decir, el personal debe sentir el apoyo y tener la confianza del líder, saber que le está permitido opinar y que sus aportaciones son consideradas para mejorar el trabajo que se realiza.

**Capacitación y desarrollo:** Para que una empresa o institución crezca productiva y socialmente es necesario que su personal se actualice constantemente. La capacitación es el mejor medio para lograr el desarrollo profesional y personal de cada colaborador.

**Nivel de comunicación:** El funcionamiento eficiente de una organización casi siempre es reflejo de la buena comunicación interna. Manejar información veraz, clara y oportuna, permitirá que las actividades se apeguen a los requerimientos de la institución y que se cuente con los criterios para tomar mejores decisiones. Asimismo, es primordial impulsar canales de retroalimentación, a través de los cuales se pueda detectar áreas de mejora.

**Nivel potencial de la institución:** En toda organización existe una parte importante del personal que cuenta con muchos años laborando en ella; se trata de colaboradores que conocen la historia de la institución, los diversos proyectos que se han desarrollado, sus fracasos y éxitos, y que además de ello dominan una o más funciones.

Una institución de calidad debe aprovechar esas experiencias en vez de desdeñarlas. Así mismo debe promover la incorporación y uso de las nuevas tecnologías tanto administrativas como informáticas y de comunicaciones y aprovechar el grado de estudios de sus integrantes en beneficio de la institución.

**Visualización del entorno competitivo:** Realizar esfuerzos por brindar a los alumnos mayor valor agregado a los servicios, así como buscar oportunidades para crecer como organización y situarse en un nivel competitivo adecuado. Esto se logra con el estudio permanente

de los gustos y necesidades de los clientes, como de las prácticas y comportamientos de la competencia.

De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales; conocer el nivel de satisfacción y compromiso de la parte sensible o humana, así como medir las debilidades y fortalezas de cada institución en el ámbito de sus objetivos y metas, el grado en que influyen en el personal los elementos de la cultura organizacional, la actitud de los docentes hacia el cambio y el nivel de evolución y madurez de la organización, en sí diagnosticar el estado general que prevalece en el interior de la escuela, utilizando como herramienta una encuesta de clima organizacional.

#### **2.2.2.4. DIRECCION Y CLIMA INSTITUCIONAL**

Solamente un buen clima institucional posibilita una creativa participación de los docentes y no-docentes en la vida de la Institución. Si el clima institucional es desapacible o insuficiente, la gestión queda sometida a un proceso de corrosión que acabará por velar otros aspectos, tal vez brillantes, de la gestión educativa. Cuando la dialéctica entre tarea (pesada) y satisfacción (insuficiente) se da en un clima institucional deficiente, deviene feroz batalla que arruina, socavándola, la institución.

La dirección de un Centro Educativo debe considerar que la calidad del clima institucional es una de sus mayores responsabilidades y se

trata además de una responsabilidad directa en la que los éxitos y los fracasos le son directamente atribuibles en la mayoría de los casos. Y, claro está, no es tarea fácil.

Si bien es cierto, es necesario mantener un buen ambiente laboral el cual puede favorecer la creación de muchos aspectos positivos como son: desarrollar capacidades (cognitivas, manuales), ponerlas en práctica, favorecer diversos aprendizajes y relacionarnos con personas diferentes a nuestra familia.

En principio se debe mejorar el clima a través del desarrollo organizacional, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, para mejorar la claridad y hacer los canales de comunicación más específicos y precisos en cuanto a lo que se espera alcanzar<sup>10</sup>. En segundo lugar mejorar el clima a través del desarrollo personal y de formación específica partiendo de la claridad propiciando reuniones eficaces a los directivos, coordinadores, profesorado y demás empleados en donde se deje claro cuál es el objetivo común para trabajar desde las propias funciones hacia el logro del mismo. Y como tercer paso establecer un sistema de gestión de personas en donde se evalúe las carencias y la necesidad de planificar en base a los elementos con que se cuenta en la medida que se ofrece la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.

---

<sup>10</sup> Arlen Salazar Pérez. “El papel del Clima Organizacional en los Centros de Educación”.

Esto contribuirá a gerenciar en base a la importancia de generar climas de trabajo agradables y productivos en donde se le haga saber a cada participante cual es la intención de la organización, que se logre establecer planes de acción concretos para cada participante, con objetivos y plazos, en tal sentido se puede lograr un impacto positivo total entre clima actual y el clima deseado y un impacto de la gestión del clima en la motivación laboral, en fin un docente con objetivos claros acerca de su papel en la organización escolar y por tanto más comprometido con su labor productiva.

#### **2.2.2.5. PROMOCION DE CLIMA INSTITUCIONAL**

Para promover el clima institucional que facilite el cambio, es la de flexibilizar la institución, para responder a los continuos, complejos y relevantes cambios que se producen en el contexto social y educativo. Ello se realizará desde la perspectiva de organizaciones capaces de aprender, incluso de «desaprender» y volver a aprender. Entre las características fundamentales para un clima institucional favorable en una institución educativa tenemos:

- La disposición a realizar un trabajo conjunto en equipo
- Dispuesto a incorporar innovaciones
- Atento a los cambios internos y externos
- Las personas y el ambiente de trabajo se basan en la previsión y la planificación.

- Todo esto es facilitado por la comunicación, la participación, la confianza y el respeto

### **BENEFICIO DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

Un clima de trabajo agradable logra comprometer a los individuos en el logro de los objetivos establecidos lo que finalmente se verá reflejado en el producto final, alumnos mejor educados y docentes más comprometidos en su labor de enseñanza.

### **2.2.3. TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD.**

Díaz Emilio Sánchez (2000); nos dice, que la teoría de liderazgo se caracteriza por la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si, los subordinados son diferentes y deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

El modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados y se denominan:

- Ordenar (E1), se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

- Persuadir (E2) se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.
- Participar (E3), caracterizado por el mando que comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión y planificación acordada en conjunto .
- Delegar (E4) se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador— tomar las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general desde su puesto de trabajo en particular.

Estos estilos, implican una integración de dos dimensiones de conducta del líder, conducta de tarea y conducta de relación (similares a las definidas por las investigaciones de la Universidad de Ohio). Una definición clásica de la dirección, la considera, cómo trabajar con y mediante personas y grupos para alcanzar las metas de la organización. Así, estos estilos se forman por una determinada combinación de los elementos de tarea,(alcanzar los objetivos de la organización, el cumplimiento de los plazos, etc) y de relación ,( cuidar los aspectos emocionales del trabajador en su puesto en la interacción con el mando y otros compañeros). Esas dimensiones de conducta se consideran independientes, por lo que cada estilo incluye una cantidad alta o baja de tarea y de relación. Así. Ordenar implica una alta tarea y baja relación, Persuadir, se caracteriza por una alta tarea y alta relación,

Participar, incluye alta relación y baja tarea, y delegar manifiesta baja conducta de tarea y baja conducta de relación.

Según la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

La TLS se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la 'madurez' de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es Persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participar o de Delegar si la madurez es alta.

EL mando podrá tener una preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad devendrá en la flexibilidad para ajustar su conducta (combinación de tarea y de relación) cuando cambien las variables situacionales, en especial la madurez de los subordinados.

En ocasiones, en la investigación científica sobre el liderazgo se encuentran conclusiones poco congruentes cuando se comparan los resultados de experimentos de laboratorio (en los que las personas

interactúan como extraños sin las limitaciones de una relación a largo plazo), con los estudios de evaluación (en los que personas no seleccionadas para el liderazgo responden a instrumentos que evalúan sus estilos de dirección) y con los de contextos reales (en los que la conducta social de los distintos actores está regulada por el desempeño de unos determinados roles).

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo, obteniendo gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional

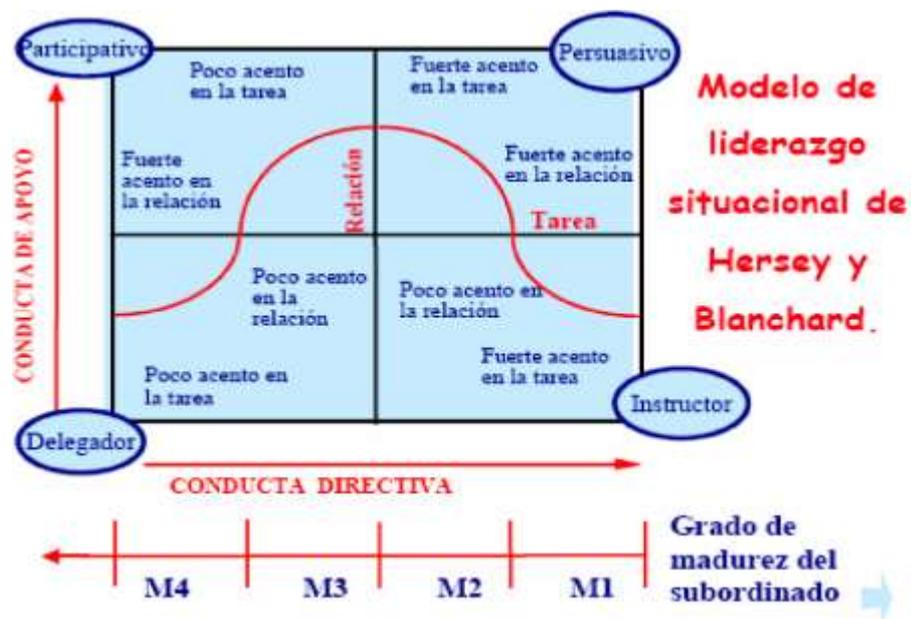


FIGURA Nº 01: ESTILO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey - Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dimensiones, comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

- El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde
- Realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específico de líder.
- El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo
- El líder y el seguidor, comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.
- El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

- Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo

determinadas tareas. Por lo tanto, no son competentes ni seguros.

- Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.
- La gente es capaz, pero no está dispuesta, o, es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.
- La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

## **2.3 BASES CONCEPTUALES Y DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

- **Liderazgo**

Conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos.

- **Gestión**

Ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución.

- **Gestión Institucional**

Conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las

personas implicadas en las tareas educativas. Acciones que se llevan a cabo al interior de una organización.

- **Enfoque**

Dirección hacia un problema para buscar su solución.

- **Estilo**

Modo, manera o forma de hacer algo.

- **Estrategia**

Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

- **Clima institucional**

Conjunto de características permanentes, que describen una organización.

- **Liderazgo**

Persona a la que un grupo sigue, considerándola como jefe u orientadora.

- **Motivación**

Señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

- **Organización**

Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas

## CAPÍTULO III:

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

Esta parte se refiere a la forma de utilizar la estadística para poder interpretar los datos obtenidos en el campo de investigación. Es la agrupación de datos en rangos significativos conforme a una selección adecuada que resulte en una interpretación útil para el investigador.

En esta parte el investigador sintetiza la información fuente – conocida también como información bruta-, esto es, reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos, gráficas y relaciones de datos con el fin de facilitar su análisis e interpretación, esto es muy importante porque trata de la naturaleza del problema, por tanto primero deberíamos hacer diferencias claras entre lo que es analizar e interpretar.

Para el análisis de la información deben tomarse en cuenta la forma en que se planteó el problema, el marco teórico y conceptual y la hipótesis sujeta a prueba, con el fin que se cumplan los objetivos de la investigación.

### RESULTADOS DE GUÍA DE OBSERVACIÓN

| INDICADOR   | SIEMPRE | A VECES | NUNCA | TOTAL     |
|---|---------|---------|-------|-----------|
| <b>MOTIVACIÓN</b>   |         |         |       |           |
| Ofrecimiento de apoyo.  | 2       | 8       | 20    | <b>30</b> |
| Asignación de nuevas oportunidades.                           | 1       | 6       | 23    | <b>30</b> |
| <b>COMUNICACIÓN</b>   |         |         |       |           |
| Dispone de suficiente información en relación con el trabajo. | 2       | 7       | 21    | <b>30</b> |
| Recibe información de su superior y sus colegas.              | 1       | 5       | 24    | <b>30</b> |
| <b>TOMA DE DECISIONES</b>                                     |         |         |       |           |
| Se comparten ideas al momento de resolver conflictos.         | 1       | 1       | 28    | <b>30</b> |

|   |   |   |    |           |
|---|---|---|----|-----------|
| Asumen responsabilidad por las decisiones tomadas.                      | 2 | 5 | 23 | <b>30</b> |
| <b>AUTONOMÍA</b>  |   |   |    |           |
| Decido el modo en el que ejecutaré mi trabajo.                          | 0 | 1 | 29 | <b>30</b> |
| Propongo mis actividades de trabajo.                                    | 0 | 0 | 30 | <b>30</b> |
| Organizo mi trabajo como mejor me parece.                               | 0 | 1 | 29 | <b>30</b> |
| <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>  |   |   |    |           |
| En mi área de trabajo nos comunicamos permanentemente.                  | 4 | 4 | 22 | <b>30</b> |
| En mi trabajo todos nos llevamos bien.                                  | 4 | 5 | 21 | <b>30</b> |
| Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.                          | 1 | 4 | 25 | <b>30</b> |
| <b>RECONOCIMIENTO</b>   |   |   |    |           |
| Se hace reconocimiento a los trabajadores cuando hacen un buen trabajo. | 2 | 5 | 23 | <b>30</b> |
| <b>PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>                                    |   |   |    |           |
| La Institución tiene conflictos internos.                               | 2 | 4 | 24 | <b>30</b> |
| Se siente orgulloso de trabajar en esta institución.                    | 4 | 4 | 22 | <b>30</b> |
| <b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>  |   |   |    |           |
| Interés de Capacitación.  | 3 | 7 | 20 | <b>30</b> |
| Recursos suficientes para capacitación.                                 | 1 | 4 | 25 | <b>30</b> |
| <b>SATISFACCIÓN GENERAL</b>   |   |   |    |           |
| Satisfecho en el trabajo.   | 3 | 8 | 19 | <b>30</b> |
| Satisfecho con la relación con el jefe.                                 | 1 | 5 | 24 | <b>30</b> |
| Satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros.                | 0 | 2 | 28 | <b>30</b> |

FUENTE: GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A DOCENTES DE LA I.E: N° 60052 "GENERALÍSIMO JOSÉ DE SAN MARTÍN". DISTRITO DE PUNCHANA. REGIÓN LORETO.

## **INTERPRETACIÓN:**

Con relación al indicador **MOTIVACIÓN**, los agentes observados demuestran que nunca se les asignan nuevas oportunidades (20) y tampoco se les ofrece apoyo (23).

**COMUNICACIÓN**, con respecto a este indicador se puede observar que nunca reciben información de su superior y sus colegas (21), tampoco disponen de suficiente información en relación con el trabajo (24).

**TOMA DE DECISIONES**, nunca se comparten ideas al momento de resolver conflictos (28), tampoco se asumen responsabilidades por las decisiones tomadas (23).

**AUTONOMÍA**, en este indicador se hace referencia a que los gestores observados nunca proponen sus actividades de trabajo (29), tampoco organizan su trabajo como mejor les parece (30), nunca deciden el modo en el que ejecutarán su trabajo (29).

**TRABAJO EN EQUIPO**, los gestores no tienen confianza entre compañeros de trabajo (22), tampoco se llevan bien (21) y nunca se comunican permanentemente (25).

**RECONOCIMIENTO**, se determinó que nunca se hace reconocimiento a los trabajadores cuando hacen un buen trabajo (23).

**PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**, se determinó que la Institución tiene conflictos internos (24) y no se sienten orgullosos de trabajar en su Institución (22)

**CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**, no se cuenta con los recursos suficientes para capacitación (20), no existe un interés por capacitar (25).

SATISFACCIÓN GENERAL, en este indicador podemos decir que los gestores observados no se sienten satisfechos con la relación que se tienen con los compañeros (19), con su jefe (24) y tampoco se sienten satisfechas en el trabajo (28).

### **3.2 Programa de liderazgo transformacional para el logro de un adecuado clima institucional en la I.E. N° 60052.**

#### **3.2.1. Objetivo de la propuesta**

Mejorar el clima institucional de la I.E.N° 60052 a través de un Programa de Liderazgo transformacional

#### **3.2.2 Fundamentación teórica de la propuesta**

El presente estudio pretende proporcionar bases teóricas y metodológicas que permitan a las instituciones educativas como una guía que apoye su gestión institucional.

La presente propuesta está fundamentada en la Teoría del Liderazgo transformacional (TLT), Este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

Define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, y que se denominan:

- Ordenar (E1) se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.
- Persuadir (E2) se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.
- Participar (E3), caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.
- Delegar (E4) se caracteriza por dejar al subordinado - visto como colaborador - las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

Estos estilos implican una integración de dos dimensiones de conducta del líder, que son la conducta de tarea y la conducta de relación (similares a las definidas por las investigaciones de la Universidad de Ohio). Una definición clásica de la dirección la considera como trabajar con y mediante personas y grupos para alcanzar las metas de la organización. Así, estos estilos se forman por una determinada combinación de los elementos de tarea (alcanzar los objetivos de la organización, el cumplimiento de los plazos, etc.) y de relación (cuidar los aspectos emocionales del trabajador en su puesto y en la interacción con el mando y con otros compañeros). Esas dimensiones de conducta se consideran independientes, por lo que cada estilo incluye una cantidad alta o baja de tarea y de relación. Así, Ordenar implica una alta tarea y baja relación, Persuadir se caracteriza por una alta tarea y alta relación,

Participar incluye alta relación y baja tarea y Delegar manifiesta baja conducta de tarea y baja conducta de relación.

Según la Teoría del Liderazgo transformacional (TLT), ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

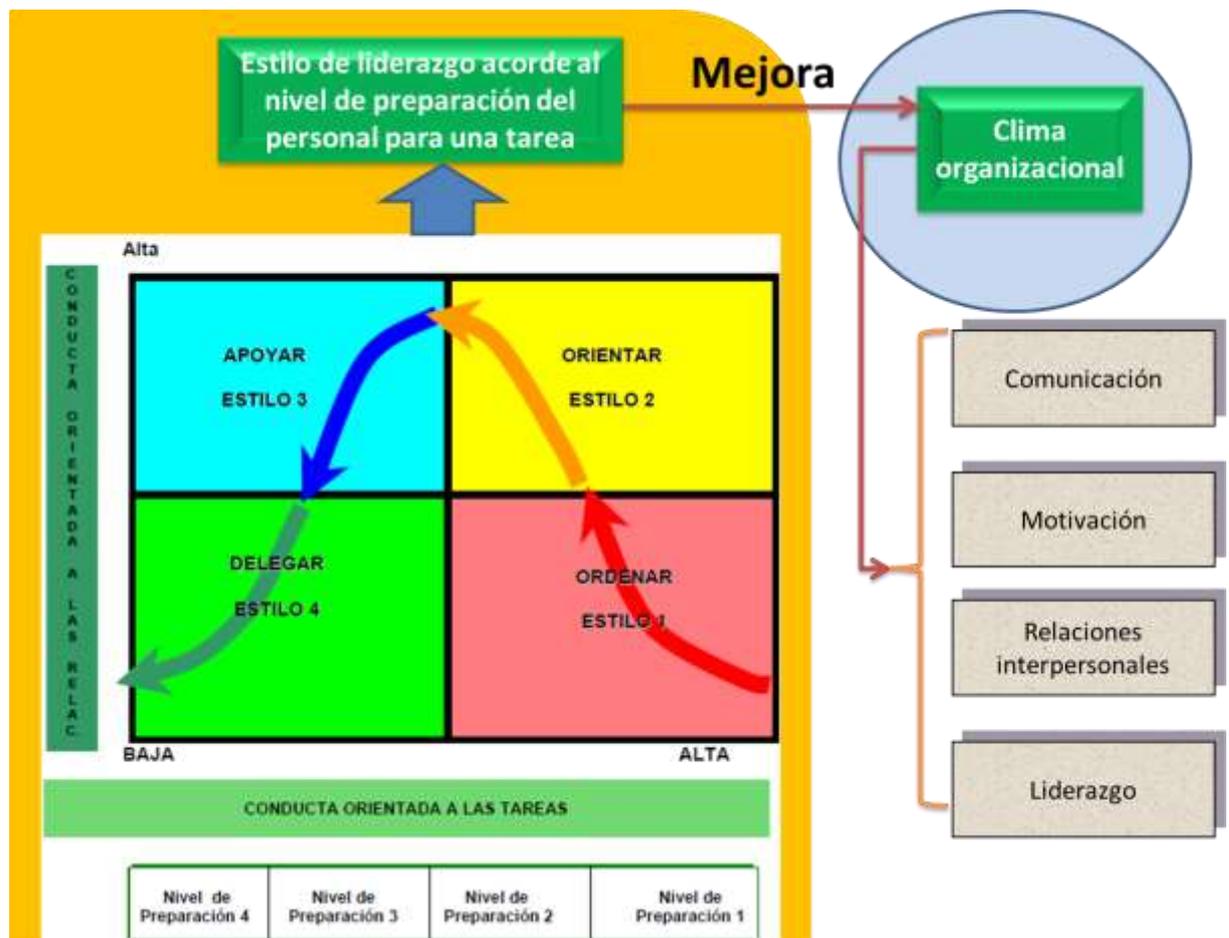
La TLT se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la 'madurez' de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es Persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participar o de Delegar si la madurez es alta.

De este modo, el mando podrá tener una preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para ajustar su conducta (combinación de tarea y de relación) cuando cambien las variables situacionales, en especial la madurez de los subordinados.

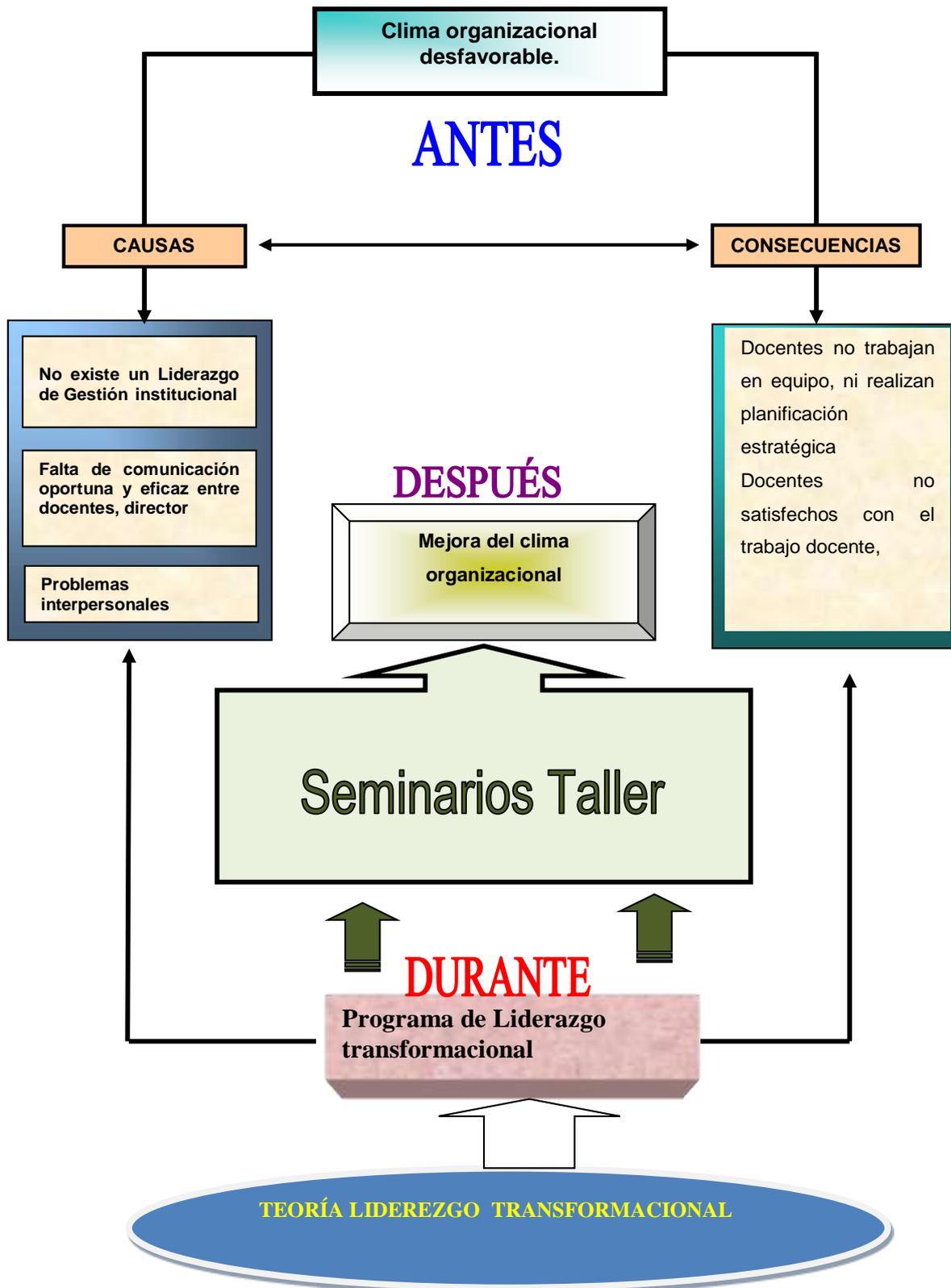
En ocasiones, en la investigación científica sobre el liderazgo se encuentran conclusiones poco congruentes cuando se comparan los resultados de experimentos de laboratorio (en los que las personas interactúan como extraños sin las limitaciones de una relación a largo plazo), con los estudios de evaluación (en los que personas no seleccionadas para el liderazgo responden a instrumentos que evalúan sus estilos de dirección) y con los de

contextos reales (en los que la conducta social de los distintos actores está regulada por el desempeño de unos determinados roles).

A continuación se presenta el modelo teórico de nuestra propuesta:



### 3.2.3. Esquema de la propuesta



Fuente: Elaboración propia

En el presente gráfico se detalla el problema objeto de estudio expresado en el Clima organizacional desfavorable, debido a que en la IE N° 60052 no existe un Liderazgo de Gestión institucional, lo que se ve reflejado en el incumplimiento de funciones, comportamiento deficiente de los agentes educativos y constantes problemas interpersonales, falta de comunicación oportuna y eficaz, trayendo como consecuencias, docentes que no trabajan en equipo, desmotivados que cumplen solo con su horario de trabajo; para superar este problema se propone el Programa educativo de Liderazgo el cual consta de Seminarios - Taller

#### **3.2.4. Estructura**

En el desarrollo del Programa educativo se tendrá en cuenta lo siguiente:

##### **1. Seminario Taller: Sensibilización**

###### **Objetivos**

- Facilitar el conocimiento mutuo y crear, desde el principio, un clima de distensión, acercamiento y participación entre todos (una atmósfera agradable y tolerante).
- Crear actitudes de apertura, dialogo confianza y aceptación mutua entre los participantes.
- Romper los bloques que se derivan de la ansiedad ante una situación nueva.

###### **Desarrollo**

- **Entrevistamos y nos dejamos entrevistar**

Piensa que eres reportero a quien piden presentar en TV. a un personaje. Ese personaje es un compañero de tu grupo y tú lo eres para él.

Debes dar al público la idea más exacta de él.

Reflexiona durante un rato sobre las preguntas que le harás, los aspectos en que insistirás, de modo que tu presentación sea la más perfecta posible.

En plan de sugerencia aquí tienes un modelo para orientarte.

## **CUESTIONARIO ORIENTADOR**

### **En casa**

- ¿En qué I.E. laboras? .....
- ¿Cuántos colegas trabajan en tu I.E.? .....
- ¿Cómo te llevas con ellos? .....
- ¿Comparten sus experiencias?.....
- ¿Tienes confianza en tus colegas? .....
- ¿Colaboras con ellos? .....

### **En la I.E.**

- ¿Estas contento en tu labor (docente o directiva)? .....
- ¿Te sientes acogido y aceptado?.....
- ¿Te gusta tu labor?.....
- ¿Encuentras dificultades? .....
- ¿Tienes una relación de amistad con tus colegas?.....
- .....

### **Amistades**

- .- ¿Tienes muchos amigos / as? .....
- ¿Tienes confianza con ellos? .....
- ¿Te sientes solo muchas veces? .....
- ¿Qué exiges de un amigo/a? .....
- ¿Define la amistad? .....

### **Aficiones**

- ¿Tienes algún "hobby"? .....

- ¿En qué ocupas tus ratos de ocio? .....
- ¿Te aburres con frecuencia? .....
- ¿Tienes siempre algo que hacer? .....

**¿Cómo eres?**

- ¿Cuáles son tus principales cualidades? .....
- ¿Tus defectos? .....
- ¿Crees que los demás te conocen bien? .....
- ¿Lo que pedirías a tus colegas es? .....
- ¿Tus mayores alegrías son? .....
- ¿Lo que más te entristece es? .....
- ¿Tu deseo más profundo es? .....

Comunicamos a los participantes un resumen de la entrevista realizada sólo recurriendo a la memoria.

Se aplica la evaluación inicial a los participantes

**2. Seminario Taller: “La habilidad de la Comunicación”.**

**Objetivo**

- Identificar el nivel de desarrollo de la comunicación de los docentes y directivos
- Proponer actividades para desarrollar la habilidad social de la comunicación.

**Temática**

- La comunicación
- Aprendiendo a escuchar
- Aserción negativa

## Guía de Actividades N° 01

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

### **A) Actividad Inicial**

Se solicitará en el grupo la colaboración de 4 voluntario(a)s. Se dará la indicación que cada voluntario(a) va a recibir un mensaje y que sólo deberá escuchar sin hacer ninguna pregunta. De igual manera, el que narra la historia tampoco puede repetir el mensaje.

Se Pide que 3 de los voluntario(a)s salgan fuera del ambiente, quedando sólo uno(a) en el aula.

El facilitador lee la historia (caso 1) al voluntario(a) que se quedó en el ambiente y al término de ella le pide que éste cuente la historia al segundo voluntario(a), que ingresará. Seguidamente se solicita que ingrese un tercer voluntario(a), que recibirá la narración de la historia del segundo voluntario(a). Finalmente el cuarto voluntario ingresará al aula y recibirá la información del tercer voluntario. El último voluntario informará a toda el aula lo que ha recibido de información sobre la historia inicial. (Es muy probable que la historia haya cambiado)

Caso 1: “El sábado 27 de julio, Manuel nos invitó a celebrar su cumpleaños en la discoteca “Los magnéticos”. A esa fiesta asistieron compañeros del trabajo y sus familiares, durante la fiesta vimos con sorpresa que los mejores bailarines, fueron Sonia con William; a tal punto que, todos los rodeamos y le hicimos barra. De pronto, vimos a Manuel algo incómodo con ellos y le dijo al

Disk-jockey que cambie de música y... ¡que roche! empezaron a tocar sólo cumbias lo que produjo molestia y aburrimiento en todos” . .

Formar grupos de 5 a 7 participantes y pedirles que discutan lo que han podido observar, ¿por qué se ha modificado el mensaje? ¿sucede lo mismo en la institución educativa?.

Solicitar que un participante de cada grupo presente los comentarios del grupo.

El facilitador, dirigiéndose a los asistentes, indagará sobre sentimientos y emociones frente a esta situación, preguntando ¿Cómo se sentirán las personas cuando no se les entiende sus mensajes?

## **B) Actividad Básica**

El facilitador explica los temas: Comunicación, Aprendiendo a escuchar Ahora el facilitador leerá una segunda historia (caso 2) e indicará a los participantes que pongan en práctica las habilidades de escuchar. Al terminar de leer la cartilla 2 el facilitador hará 2 ó 3 preguntas (¿A dónde fue Ricardo? ¿Qué le pasó a Ricardo?) en relación a la historia leída y los participantes deben de responder por escrito en su cuaderno.

Caso 2: “El otro día Ricardo asistió a una pollada que se realizó en el barrio para recaudar fondos porque su vecino estaba internado. En plena fiesta salió a comprar gaseosas que le encargaron, para vender en la pollada. En la esquina se encontró con Mauricio, su compañero de trabajo, mientras conversaban vieron que la Policía se estaba llevando a unos delincuentes a la Comisaría; y, creyendo que también ellos eran de esos grupos, se los llevaron detenidos. Les explicaron y no les creyeron porque los dos tenían gorros

parecidos a los de la pandilla y por eso la Policía los confundió. Tuvieron que quedarse allí hasta que fueran sus familiares; mientras tanto, en la pollada, creían que Ricardo se había escapado con el dinero y estaban muy molestos”

Solicitar a 2 ó 3 participantes que lean sus respuestas y discutir si hubo o no diferencia con la primera historia.

Concluir enfatizando la importancia de saber escuchar y la aplicación de estas habilidades en nuestra vida diaria.

### **C) Actividad de Evaluación**

El facilitador narra una tercera historia y formula 3 preguntas. Los docentes anotan sus respuestas en una hoja la cual es entregada.

## **Guía de Actividades N° 02**

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

### **A) Actividad Inicial**

Exponer la siguiente situación: “María dejó en la ventana de su casa unos Cds de tecnocumbia que le prestó Laura. Estos al estar expuestos a la intemperie se rayaron y malograron. María se los devolvió sin avisarle que se los había malogrado.

Laura intentó escucharlos y se dio cuenta que estaban en mal estado y molestándose mucho, dice: "María me disgusta que no hayas cuidado mis Cds y me los hayas devuelto sin avisarme que estaban malogrados. ¡Estoy muy molesta y nunca más te prestaré mis cosas, siempre malogras las cosas!

María le contesta: Laura lo siento he cometido un error. Tuve un poco de temor de decirte lo que había sucedido, pero es la primera vez que malogro algo tuyo.”

El facilitador preguntará a los participantes ¿Qué han observado en el ejemplo? Pedir comentarios

¿Suceden situaciones parecidas en su Institución educativa? Solicitar comentarios ¿Qué hacemos, cómo actuamos o respondemos?. Dar ejemplos, indagar sobre sentimientos y emociones haciendo la siguiente pregunta ¿Cómo nos sentimos cuando cometemos una falta o nos critican justamente?

## **B) Actividad Básica**

El facilitador explica el tema: Aserción negativa

Indicar que formen 4 ó 5 grupos, según el número de participantes.

Señalar que cada grupo elaborará dos respuestas que contengan aserciones negativas

- a) El director le llama la atención a un docente por no haber entregado las programaciones de unidad
- b) Tus compañeros de grupo te llaman la atención por no haber podido cumplir la entrega del trabajo grupal, porque tú no cumpliste con la parte del trabajo que te correspondía
- c) El director le llama la atención a un docente por haber faltado a clases 2 días, sin ninguna comunicación.
- d) Padres critican a su hijo por mala nota en la libreta

### **C) Actividad de Evaluación**

Los docentes en grupos, planifican y se organizan para presentar una dramatización en el cual se pueda observar y desarrollar la aserción negativa.

## **3. Seminario taller: Liderazgo**

### **Objetivos**

- Precisar el nivel de desarrollo del liderazgo de los docentes y directivos
- Identificar los estilos de liderazgo
- Analizar las ventajas del liderazgo situacional

### **Temática**

- Liderazgo
- Características de un Líder
- Fuentes del liderazgo
- Estilos de liderazgo
- La teoría del liderazgo transformacional

## Guía de Actividades N° 03

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

### A) Actividad Inicial

El facilitador, explica y narra algunos casos en los que se presenta esta habilidad, con personas conocidas.

- Narra la anécdota de la madre Teresa de Calcuta: Visita de ingleses para llevarle un donativo y en ello ante la llegada de un leproso, se muestra el amor de la madre Teresa por los desgraciados. En cambio se nota el lado del interés por el dinero de parte de los visitantes.
- La muerte de Cristo en la Cruz, por salvar a la humanidad.
- La importancia de la trascendencia y no sólo de la autorrealización.

Narración de Maslow (jerarquía de necesidades- pirámide de 5 niveles)

Cada participante en forma individual reflexiona y analiza los casos narrados y algunos de los participantes lo comentan.

Que reconozcan algunos líderes de su país, de su distrito y de su colegio.

### B) Actividad Básica

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica la temática del seminario - taller.

De manera individual responde las siguientes preguntas:

¿En dónde has podido aparecer como un líder? (C. Educativo, Comunidad, Aula, etc.

¿Quieres ser líder para algún tipo de actividades? ¿Qué actividades?

¿Qué aspectos requieres desarrollar más para lograr ser un líder?

¿Cuáles son las ventajas del liderazgo situacional?

#### **4. Seminario taller: Organizar un proyecto**

##### **Objetivos**

- Desagregar un proyecto en tareas de una manera adecuada, asignando tiempos y un responsable

##### **Temática**

- Proyecto. Definición de tareas
- División en tareas
- Realización de un diagrama de GANTT para el proyecto. Asignación de tiempos y recursos.

#### **Guía de Actividades N° 04**

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

Observen los siguientes casos, siguiendo las instrucciones del facilitador, marca o señala según te parezca tu respuesta:

**A) Actividad Inicial**

Se proyecta un video sobre calendarización de proyectos, luego el facilitador realiza un debate sobre lo visto con los participantes

**B) Actividad Básica**

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica la temática del seminario - taller.

Se conforman equipos de trabajo de 6 participantes, a cada equipo se le asigna la actividad de realizar un proyecto de gestión institucional (PEI, PAT, etc), proporcionándoles una separata de informativa. Luego se les pide que realicen un diagrama de GANTT en donde se definan las tareas, asignándoles tiempos y un responsable

**C) Actividad de Evaluación**

Los docentes en grupos se organizan para presentar el diagrama de GANTT del proyecto asignado

**5. Seminario taller: “Nivel de desarrollo del personal para las tareas”**

**Objetivos**

- Definir el nivel de desarrollo del docente para las tareas

**Temática**

- Categorías del nivel de desarrollo: Habilidad y voluntad
- Componentes de la Habilidad y voluntad

- Nivel de preparación

### **Guía de Actividades N° 05**

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

#### **A) Actividad Inicial**

Se plantean las siguientes interrogantes a los participantes:

Que es una habilidad o competencia?

Qué es la voluntad o compromiso?

Los participantes participan con sus respuestas

Responde individualmente

¿Alguien te ha calificado respecto a una tarea encargada en su trabajo en la IE. con frases como las siguientes?:

- o “Tienes la habilidad y voluntad para realizarla” .....
- o “Tienes la habilidad pero voluntad baja para realizarla” .....
- o “Tienes baja la habilidad pero una voluntad alta para realizarla” .....
- o “Tienes baja la habilidad y voluntad para realizarla” .....

Si algunas personas te dicen siempre lo mismo o algo parecido, analiza la situación en que lo dijeron, pues el contexto es importante. Puede suceder que le falte desarrollar la habilidad o voluntad.

## **B) Actividad Básica**

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica la temática del seminario - taller.

Se forman los equipos de trabajo del anterior seminario – taller, en parejas se realizan entrevistas utilizando los cuestionarios para evaluar la competencia y para evaluar el compromiso, respecto a la tarea asignada del Proyecto de gestión institucional dado

### **PREGUNTAS PARA EVALUAR LA COMPETENCIA (HABILIDAD)**

**Capacitación y Educación** ¿La persona ha recibido capacitación o educación relacionada con la tarea? ¿Se le ha enseñado a la persona a hacerla? ¿Él /ella ‘recibió entrenamiento’? Por ejemplo, para la tarea de preparar una tabla utilizando una hoja de cálculo, un líder considerará si el subalterno ha recibido capacitación recientemente en el uso de ese software y si la capacitación comprendió la preparación de tablas.

**Percepción del Rol** ¿La persona conoce y acepta su rol en el cumplimiento de la tarea? Un líder averiguará con el empleado para confirmar la percepción del rol, utilizando una pregunta como: “¿Cómo ves tu rol en el cumplimiento de la tarea?” Evaluar la Percepción del Rol es de importancia fundamental cuando el rol del trabajador ha cambiado o cuando la persona está trabajando en una estructura matricial.

**Entendimiento** ¿La persona entiende cómo cumplir con la tarea? ¿La persona entiende el contexto en el que se va a cumplir con la tarea? Particularmente en los casos en que la persona es nueva en la organización o cuando la organización atraviesa una etapa de cambios

rápidos, el subalterno tal vez carezca del entendimiento necesario para cumplir con la tarea.

**Experiencia** ¿Anteriormente la persona ha cumplido esta tarea satisfactoriamente? ¿Qué exposición o experiencia relacionada con esta tarea tiene la persona? Por ejemplo, si la tarea es preparar una tabla de previsión de costos, pero la persona anteriormente ha preparado sólo tablas de ventas mensuales, la experiencia no se relaciona directamente con la tarea actual.

### **PREGUNTAS PARA EVALUAR EL COMPROMISO (VOLUNTAD)**

**Deseo de Hacerlo** ¿La persona se sentirá satisfacción personal al cumplir la tarea? ¿Es algo que a ella /él le gusta hacer o tiene interés en hacer?

**Incentivo** ¿Cómo ve la persona el incentivo o la recompensa para cumplir la tarea? Los incentivos o las consecuencias para la persona pueden considerarse positivas o negativas. Por ejemplo, los incentivos positivos pueden incluir la oportunidad para obtener reconocimiento o recibir una bonificación. Los incentivos negativos pueden incluir el ser designado para trabajar con un colega que no trata con respeto a los demás o tener que trabajar más horas para cumplir la tarea.

**Seguridad** ¿Qué nivel de riesgo asocia la persona a la tarea? Por ejemplo, una persona asignada a un proyecto de gran notoriedad puede percibir que el riesgo de error será alto y, por lo tanto, su seguridad para cumplir la tarea sería baja.

**Confianza** ¿Cuál es el grado de seguridad de la persona en lo que respecta a cumplir la tarea? Determinar el verdadero grado de confianza de una persona no es tan difícil como parece. Las normas organizacionales refuerzan mucho las muestras externas de compostura y confianza en uno mismo. Una persona puede parecer segura, pero puede tener preocupaciones inexpresivas. De la misma forma, una persona con poco entendimiento de la tarea puede tener un sentido injustificado de confianza en sí misma.

### **C) Actividad de Evaluación**

En las parejas se realiza un informe del nivel de desarrollo del docente para la tarea asignada de cada participante en cuanto a cada uno de los componentes de la Habilidad y voluntad. Luego un representante de cada equipo los expone ante los demás.

## **6. Seminario taller: “Determinar el nivel de preparación”**

### **Objetivos**

- Entender las características del nivel de preparación del personal en la tarea asignada
- Diagnosticar el nivel de preparación del personal

### **Temática**

- Niveles de la habilidad y voluntad. Interacción
- Niveles de preparación del personal. Características
- Diagnosticar el nivel de preparación en una tarea. Sugerencias

## Guía de Actividades N° 06

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

### **A) Actividad Inicial**

Se plantean las siguientes interrogantes a los participantes:

Que niveles presentara una habilidad o una voluntad?

La interacción de la Habilidad y la Voluntad define el nivel de preparación de una persona para cumplir una determinada tarea?

Los participantes participan con sus respuestas

### **B) Actividad Básica**

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica la temática del seminario - taller.

Se forman los equipos de trabajo del anterior seminario – taller, en parejas en base al informe del nivel de desarrollo del docente para la tarea asignada obtenido en el seminario anterior. Primero se debe determinar el nivel de habilidad y voluntad (alta o baja) y luego de acuerdo al cuadro dada por el facilitador diagnosticar el nivel de preparación del docente.

### **C) Actividad de Evaluación**

Un representante de cada equipo expone un informe de los niveles de preparación en la tarea asignada de cada uno de los integrantes

## 7. Seminario taller: “Conciliar el estilo correcto de dirección con: El nivel de preparación del personal”

### Objetivos

- Determinar el estilo correcto de decisión de acuerdo al nivel de preparación del personal

### Temática

- Conductas del personal directivo
- Estilos de dirección
- Conciliar el Estilo de Dirección con el Nivel de Preparación

### Guía de Actividades N° 07

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

#### **A) Actividad Inicial**

Se plantean las siguientes interrogantes a los participantes:

Cuáles son las Conductas del personal directivo?

Cuáles son los Estilos de dirección?

Debe relacionarse el Estilo de Dirección con el Nivel de Preparación del personal en una tarea?

#### **B) Actividad Básica**

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica la temática del seminario - taller.

Se forman los equipos de trabajo del anterior seminario – taller, en base al informe de los niveles de preparación en la tarea asignada, obtenido en el seminario anterior. Se debe determinar el estilo de liderazgo.

### **C) Actividad de Evaluación**

Un representante de cada equipo expone un informe del estilo de dirección seleccionado a aplicar para cada proyecto argumentado las razones de su elección

## **8. Seminario taller: “Plan de liderazgo situacional y gestión”**

### **Objetivos**

- Elaborar un Plan de liderazgo situacional y gestión

### **Temática**

- Plan de liderazgo situacional y gestión
- Tipos
- Partes del Plan : Objetivos, Acciones, Responsables, Indicadores, Calendarización de las tareas, Nivel de Preparación de los responsables, Estilo de liderazgo

### **Guía de Actividades N° 08**

Apellidos y nombres:.....

Fecha:.....

### **A) Actividad Inicial**

Se proyecta un video sobre planificación de proyectos, luego el facilitador realiza un debate sobre lo visto con los participantes

## **B) Actividad Básica**

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica la temática del seminario - taller.

Se forman los equipos de trabajo del anterior seminario – taller, en base a los informes anteriores, obtenidos en los seminarios anteriores. Se debe formular un **Plan de liderazgo situacional y gestión**

## **C) Actividad de Evaluación**

Un representante de cada equipo expone su plan de liderazgo y gestión

### **3.5. Metodología**

Se hace necesario explicitar las características de la metodología que se va a emplear:

- **Metodología activa:** El centro de atención se sitúa en el grupo y en el trabajo con técnicas grupales (Discusión controversial, lluvia de ideas, trabajo en equipo). Para la realización de la propuesta se trabajará con métodos activos, que permita la participación tanto individual como grupal de los docentes, para ello se contarán con estrategias: Ejercicios a desarrollar durante los talleres, Dinámicas entretenidas poniendo énfasis a la motivación
- **Metodología experiencial:** que se fundamenta en el desarrollo de experiencias y vivencias personales (casuísticas). Se parte de las experiencias reales que los participantes están viviendo, en la medida que sea posible. Presentación de casos prácticos

### **3.6 FASES DEL PROGRAMA**

¿Cómo ejecutamos los seminarios taller seleccionados?, este es un aspecto medular, para el éxito del Programa ya que de ellas depende que en el tiempo se ejecute lo planificado, pero además se alcancen los objetivos propuestos.

Para la ejecución del Programa educativo, considero que hay cuatro momentos o fases:

- a) Fase de introducción.
- b) Fase de desarrollo o fases de sesiones.
- c) Fase de Cierre.
- d) Fase de Evaluación.

#### **3.6.1. Fase de Introducción.**

Esta fase se entiende como la fase de preparación y/o implementación, previa al inicio ya que se tiene que preparar todos los aspectos necesarios para que el Programa se ejecute.

#### **3.6.2 Fase de Desarrollo.**

Corresponden a las acciones de la comisión responsable, en relación al desarrollo de cada una de los seminarios taller. Estos se puede trabajar por momentos: a) introducción, b) desarrollo

##### **a) Momento de Introducción:**

- Verificar si se tienen los equipos y materiales necesarios.
- Definir espacios comunes y particulares de trabajo.

- Precisar los temas y actividades a desarrollar con sus respectivos tiempos límites.

**b) Desarrollo de la Sesión de Trabajo.**

Los pasos a seguir son los siguientes:

- 1) El facilitador entrega la Guía de Actividad a cada participante (dicha Guía fue elaborado con anterioridad)
- 2) Los participantes desarrollan la actividad planteada según las indicaciones del facilitador y considerando también los materiales educativos a emplearse.
- 3) Los docentes y directivos participantes participan de la actividad inicial, la cual generalmente es una fase motivadora, de recuperación de conocimientos previos y de reflexión.
- 4) Seguidamente deben de seguir con la actividad básica, en la cual deben de aprender en sí el contenido (temática). Para lo cual se expone la temática a modo de seminarios, luego los docentes y directivos deben de poner en práctica los conocimientos adquiridos y solucionar o desarrollar las actividades o dinámicas planteadas.
- 5) Posteriormente deben de llegar a la etapa de la evaluación donde los participantes responden a situaciones evaluativas para poner a prueba su aprendizaje, y se finaliza con la puesta en práctica de lo aprendido a otras situaciones o actividades extensivas.

**3.6.3. Fase de Cierre.**

- Elaboración de conclusiones del Equipo docente.

### 3.7. Programación

| Nro | Seminario – taller   | Fecha                  |
|-----|--|------------------------|
| 1   | Introdutorio   | Marzo 2018<br>Sem. 1   |
| 2   | La habilidad de la comunicación  | Marzo 2018<br>Sem. 2   |
| 3   | Liderazgo  | Marzo 2018<br>Sem. 3   |
| 4   | Organizar un proyecto  | Marzo 2018<br>Sem. 4   |
| 5   | Nivel de desarrollo del docente para las tareas y fortalecimiento de las RRHH.         | Abril 2018<br>Sem. 1   |
| 6   | Determinar el nivel de preparación   | Abril 2018<br>Sem. 2   |
| 7   | Conciliar el estilo correcto de dirección con:<br>El nivel de preparación del personal | Abril 2018<br>Sem. 3   |
| 8   | Plan de liderazgo y gestión  | Abril 2018<br>Semana 4 |
| 9   | Ejecución y Monitoreo del Plan de liderazgo y gestión                                  | Mayo, Junio<br>2018    |

- **Reportes de avance, seguimiento de las acciones**

El seguimiento será realizado al inicio de cada actividad, durante el proceso hasta llegar al final.

- **Periodicidad, tiempo**

El tiempo para informar los avances es de dos días como mínimo y tres días como máximo.

### **3.8. Evaluación**

La evaluación será aplicada:

#### **A. Inicio**

En primer lugar se desarrolla el diagnóstico a través cuestionario (anexo 2)

#### **B. Proceso**

Durante el desarrollo se tendrá en cuenta la motivación, capacitación, innovación, investigación, interés, participación de los docentes en cada una de los seminarios - talleres propuestos en el programa, remarcando en todo momento el cumplimiento de objetivos propuestos.

#### **C. Final**

- El director con un equipo de trabajo evaluarán las estrategias desarrolladas y cerciorarse del impacto que ha causado, para ello se usará una ficha de entrevista que será aplicada a la comunidad educativa.

## CONCLUSIONES

1. El estilo de liderazgo de los directivos influye en el clima organizacional de las instituciones educativas.
2. Los seminarios taller del programa de Liderazgo Transformacional establecen los fundamentos para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 60052.
3. El director tiene un rol fundamental ya que su gestión influye en factores como relaciones interpersonales, comunicación oportuna y eficaz los cuales en niveles óptimos determinan un adecuado clima. La propuesta da el conocimiento necesario para su gestión optima
4. La propuesta brinda las herramientas pertinentes para que los docentes liderados por el director mejoren el clima organizacional de la Institución educativa

## RECOMENDACIONES

1. El director de Institución Educativa N° 60052 debe aplicar el Programa de Liderazgo Transformacional para mejorar el clima organizacional
2. Se recomienda a los directores de las instituciones educativas que deben aplicar el Programa de Liderazgo Transformacional expuesto en esta tesis, para que sea valorado y adaptado a los diferentes escenarios educativos que presenten similar problemática.
3. La propuesta debe servir como elemento motivador a otros educadores de otras instituciones educativas, para desarrollar nuevas propuestas y alternativas para mejorar su clima organizacional

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la administración. 5ta edición; 1999; Santa fe, Bogotá – Colombia.

Chile, Ministerio de Educación (2002). Política de Convivencia Escolar. Santiago

Chile, Ministerio de Educación (2003a). ¿Cómo trabajar los Objetivos Fundamentales Transversales en el Aula? Santiago.

Chile, Ministerio de Educación (2003b). SACGE: Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación. Extraído 8 Julio 2008, de Portal de gestión y Liderazgo Educativo MINEDUC:

Chile, Ministerio de Educación (2004). Política de Participación de Padres, Madres y Apoderados/as en el Sistema Educativo. Santiago.

David Fischman (2007) “El camino del líder”. Lima: Edit. La Republica.

Druker Meter. “La gerencia”. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. 1992.

GALLARDO, Karina. “Planificación Escolar”. Talleres de Reflexión Pedagógica”, 2007. Ficha Valores UC

Halcartergaray B., M. Alicia (1991). Ed. Educación para la Convivencia en el Ámbito Escolar. CPU: Santiago

Maldonado, H. (2004). Convivencia escolar: ensayos y experiencias. Editorial Lugar: Buenos Aires. Argentina

Pozner, P. (1995). El directivo como gestor de los aprendizajes escolares. Aique: Buenos Aires

Ruz, J. y Coquelet, J. (2003). Convivencia escolar y calidad de la educación.  
Ministerio de Educación de Chile

# **ANEXO**

## ANEXO N° 01

### GUIA DE OBSERVACIÓN

FECHA:.....

APELLIDOS Y NOMBRES:.....

| INDICADOR   | SIEMPRE | A VECES | NUNCA | TOTAL |
|---|---------|---------|-------|-------|
| <b>MOTIVACIÓN</b>   |         |         |       |       |
| Ofrecimiento de apoyo.  |         |         |       |       |
| Asignación de nuevas oportunidades.                                     |         |         |       |       |
| <b>COMUNICACIÓN</b>   |         |         |       |       |
| Dispone de suficiente información en relación con el trabajo.           |         |         |       |       |
| Recibe información de su superior y sus colegas.                        |         |         |       |       |
| <b>TOMA DE DECISIONES</b>   |         |         |       |       |
| Se comparten ideas al momento de resolver conflictos.                   |         |         |       |       |
| Asumen responsabilidad por las decisiones tomadas.                      |         |         |       |       |
| <b>AUTONOMÍA</b>  |         |         |       |       |
| Decido el modo en el que ejecutaré mi trabajo.                          |         |         |       |       |
| Propongo mis actividades de trabajo.                                    |         |         |       |       |
| Organizo mi trabajo como mejor me parece.                               |         |         |       |       |
| <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>  |         |         |       |       |
| En mi área de trabajo nos comunicamos permanentemente.                  |         |         |       |       |
| En mi trabajo todos nos llevamos bien.                                  |         |         |       |       |
| Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.                          |         |         |       |       |
| <b>RECONOCIMIENTO</b>   |         |         |       |       |
| Se hace reconocimiento a los trabajadores cuando hacen un buen trabajo. |         |         |       |       |
| <b>PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>                                    |         |         |       |       |
| La Institución tiene conflictos internos.                               |         |         |       |       |
| Se siente orgulloso de trabajar en esta institución.                    |         |         |       |       |

| <b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>                         |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| Interés de Capacitación.                                 |  |  |  |  |
| Recursos suficientes para capacitación.                  |  |  |  |  |
| <b>SATISFACCIÓN GENERAL</b>                              |  |  |  |  |
| Satisfecho en el trabajo.                                |  |  |  |  |
| Satisfecho con la relación con el jefe.                  |  |  |  |  |
| Satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros. |  |  |  |  |