



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**



**Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

**Estrategia de gestión participativa para mejorar el
liderazgo institucional de la I. E. “Señor de
Huamantanga” provincia Jaén, región Cajamarca, 2012**

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

AUTORA:

Lic. Calle Lopez, Uvaldina

ASESOR:

Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

**LAMBAYEQUE – PERÚ
2019**



UNIVERSIDAD NACIONAL

“PEDRO RUIZ GALLO”

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**



**Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

**Estrategia de gestión participativa para mejorar el
liderazgo institucional de la I. E. “Señor de
Huamantanga” provincia Jaén, región Cajamarca, 2012**

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

PRESENTADO POR:

Lic. Calle López, Uvaldina
AUTORA

Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo
ASESOR

APROBADO POR:

M.Sc. Fernández Vásquez, Evert José
PRESIDENTE DE JURADO

M.Sc. Granados Barreto, Juan Carlos
SECRETARIO DE JURADO

M.Sc. Puicon Cruzalegui, Gloria Betzabet
VOCAL DE JURADO

INDICE

DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO.....	6
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: PROCESO DE GESTIÓN EN RELACIÓN CON EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN EL NIVEL PRIMARIO Y SECUNDARIO.....	12
1.1. Antecedentes históricos de la provincia de Jaén	13
1.1.1. Antecedentes históricos del Centro Poblado Chamaya.....	18
1.1.2. Institución Educativa “Señor de Huamantanga”	19
1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.3. PRINCIPALES MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL	27
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA Y SUS IMPLICANCIAS EN EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL	32
2.1. FUNDAMENTO EPISTEMOLÓGICO DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA.....	33
2.2. TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	36
2.2.1. El modelo de liderazgo de rango completo (FRL) de Bernard Bass y Bruce Avolio.	36
2.2.1.1. La cultura organizacional y las prácticas de liderazgo en las organizaciones.	40
2.2.1.2. Tipos de culturas organizacionales.....	41
2.2.1.3. Características centrales de la cultura organizacional.....	42
2.2.1.4. El liderazgo transformacional y su impacto en la eficacia organizacional	43
2.2.2. Modelo organizacional de seis cajas de Marvin Weisbord.....	45

CAPÍTULO III: ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SEÑOR DE HUAMANTANGA” DEL CENTRO POBLADO CHAMAYA, PROVINCIA JAÉN	55
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	56
3.2. DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	63
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	83
ANEXOS.....	86
Anexo N° 01.....	87
ANEXO N° 02.....	90
ANEXO N° 03.....	94

DEDICATORIA

A mi **DIOS**, por darme la existencia, y su amor infinito.

A mis padres, por su amor y comprensión.

A mis adorados hijos: **Aron** y **Cristhian** que sacrificaron su tiempo para permitir que siga estudiando.

A mi Nix: mi equipo por su gran amor,
porque siempre estuvo a mi lado alentándome en esta carrera y por su gran deseo de superación.

Uvaldina

AGRADECIMIENTO

A **DIOS** por su inmenso amor y que cada día hace posible que cumpla mis metas.

A los docentes de la **Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo**, del Programa de Maestría sede Jaén. en especial al **Dr. Dante** por su esfuerzo y dedicación, en este nuevo reto educativo.

Uvaldina

RESUMEN

En la administración de la educación se advierte una fuerte carga de improvisación y empirismo en todos los niveles, e igualmente, las actividades educativas no son sometidas a una investigación sistemática que permita evaluar permanentemente los resultados con el fin de proponer las formas deseables. De ello se puede inferir que es una problemática de estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades a desarrollar en los planteles educativos. La gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las instituciones educativas. Es en esta perspectiva es que se plantea el presente trabajo de investigación, que para una mejor comprensión de esta problemática ha sido necesario apoyarse con enfoques teóricos como el modelo de FRL del liderazgo transformacional de Bass y Avolio, el modelo organizacional de “seis cajas” de Marvin Weisbord, para mejorar el liderazgo institucional, a fin de entender integralmente este campo de estudio. El diseño de la propuesta se centra en plantear una estrategia de gestión participativa que permita contribuir a la eficiencia y eficacia del liderazgo de la institución educativa.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, participación, gestión institucional, cultura organizacional.

ABSTRACT

In the administration of education there is a strong burden of improvisation and empiricism at all levels, and educational activities are not subjected to systematic research that allows the permanent evaluation of the results in order to propose desirable forms. From this it can be inferred that it is a problematic of rigid organizational structure, little permeable to changes and with a high degree of lack of coordination, that far from bringing benefits, has made it impossible to achieve greater efficiency and efficiency in the activities to be developed in the Educational facilities. Educational management is in the hands of unqualified or professionally trained persons to manage the management of educational institutions. It is in this perspective that the present research work is presented, which for a better understanding of this problem has been necessary to support theoretical approaches such as the FRL model of the transformational leadership of Bass and Avolio, the organizational model of "six boxes" Of Marvin Weisbord to improve institutional leadership, in order to fully understand this field of study. The design of the proposal focuses on proposing a participatory management strategy that allows contributing to the efficiency and effectiveness of the leadership of the educational institution.

Key words: Transformational leadership, participation, institutional management, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

Es en esta perspectiva, que se plantea el problema de la siguiente forma: ¿De qué manera la estrategia de gestión participativa puede mejorar el liderazgo institucional de la Institución educativa “¿Señor de Huamantanga” del centro poblado Chamaya, de la provincia de Jaén, región Cajamarca?

El **objeto de estudio** considerado fue el proceso de gestión en relación con el liderazgo institucional en el nivel primario-secundario. Y el **campo de acción** quedó establecido en la estrategia de gestión participativa en la Institución educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado Chamaya, de la provincia de Jaén, región Cajamarca.

Para la ejecución de la investigación se cumplieron con un conjunto de actividades que fueron revisión de documentos, construcción de instrumentos para el recojo de datos y procesamiento, revisión de los aspectos teóricos, monitoreo de los procesos metodológicos, etc. Los métodos empleados para el recojo de datos figuran: la encuesta a los docentes, la revisión de documentos. Además, se utilizaron métodos teóricos: inductivo-deductivo.

Los fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación son el modelo de FRL del liderazgo transformacional de Bass y Avolio, y el modelo organizacional de “seis cajas” de Marvin Weisbord; los cuales nos permite tener por un lado una visión institucional previa a través del diagnóstico situacional de la organización; y por otro, proponer la estrategia de gestión para mejorar el liderazgo institucional.

Los objetivos planteados son:

- **Objetivo general:** Proponer una estrategia de gestión participativa sustentada en el modelo de FRL del liderazgo transformacional de Bass y Avolio y el modelo organizacional de “seis cajas” de Marvin Weisbord, para mejorar el liderazgo institucional de la Institución educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado Chamaya de la provincia de Jaén, región Cajamarca.

Los **objetivos específicos** son:

- Diagnosticar el nivel de liderazgo de los docentes de la institución educativa “Señor de Huamantanga”.
- Analizar los resultados del objeto de estudio.
- Diseñar un programa que permita mejorar el liderazgo de la Institución Educativa “Señor de Huamantanga”, fortaleciendo así la gestión educativa.

Los **métodos utilizados:** Se utilizó la técnica de la encuesta, la cual fue aplicada al personal docente de la institución educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado Chamaya, de la provincia de Jaén, asimismo nos permitió detectar y priorizar la problemática y las necesidades de dicha institución. Por eso, se desarrolló la estrategia comprendida en tres fases: El liderazgo y su implicancia en la gestión educativa, Modelo de liderazgo transformacional de

rango completo FRL, El liderazgo transformacional y su impacto en la eficacia organizacional.

Hipótesis: La hipótesis a defender consiste en: Si se diseña una estrategia de gestión participativa sustentada en el modelo de FRL del liderazgo transformacional de Bass y Avolio y el modelo organizacional de “seis cajas” de Marvin Weisbord, entonces es posible mejorar el liderazgo institucional de la Institución educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado Chamaya, de la provincia de Jaén, región Cajamarca.

El presente informe está organizado en tres capítulos: En el primer capítulo se presenta el diagnóstico de la realidad provincial y se presentan las principales características del problema de investigación. Además, se presenta un resumen de la metodología utilizada en la investigación. En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados relacionados con el problema de investigación. En el tercer capítulo se presenta la propuesta, sus fundamentos, y el desarrollo de talleres. Finalmente, presentamos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

**PROCESO DE GESTIÓN EN RELACIÓN
CON EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL
EN EL NIVEL PRIMARIO Y
SECUNDARIO**

PROCESO DE GESTIÓN EN RELACIÓN CON EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN EL NIVEL PRIMARIO Y SECUNDARIO

En este primer capítulo se propone una descripción de la provincia de Jaén sus aspectos históricos, climatológicos, socio-económicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo y el INEI](http://www.turismo-y-el-inei.gob.pe). También se describe el problema de investigación. En otra parte del capítulo se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

1.1. Antecedentes históricos de la provincia de Jaén.

La ciudad de Jaén estuvo ubicada en el lugar denominado “Silla de Patacones”, en la confluencia del río Chinchipe y del río Marañón. Por problemas de comunicación con las ciudades de la provincia de San Ignacio, Amazonas y de la costa nuevamente fue trasladada al territorio de Tomependa ubicado a orillas del río Chinchipe. Sujetos a la Audiencia de Quito. En 1802 en el mes de marzo, los pobladores de Tomependa solicitan una vez más el traslado de la ciudad, a un nuevo territorio que sería el último y definitivo que sea más cercano a la costa y más céntrico para los otros pueblos de la provincia. Esta zona se llamaría Amojú (nombre del río que cruza la ciudad de Jaén).

Fundación:

La Ciudad de Jaén de Bracamoros, fue fundada por Diego Palomino en 1549, en la margen izquierda de la desembocadura del Río Chinchipe en la confluencia con el Marañón cerca del actual Distrito de Santa Rosa (P. Martín Cuestas S.J). El Capitán Juan Porcel, fue quien fundó la primera ciudad por estos lares, con el nombre de Nueva Jeréz de la Frontera, la misma que estaría ubicada muy cerca al Pongo de Rentema en zona de la Provincia de Bagua (Amazonas); la misma que tres años después la trasladó a otro lugar a orillas del Río Chuquimayo (actual Río Chinchipe). Sobre los restos de esta segunda mencionada ciudad, el Capitán Diego Palomino fundó Jaén.

En 1807 la ciudad de Jaén de Bracamoros fue trasladada a su actual emplazamiento, a orillas del Río Amojú Sector Quintana. En la gesta emancipadora, la gobernación de Jaén respaldó la independencia de Trujillo y

proclamó su propia independencia de España y de la Real Audiencia de Quito, bajo el principio jurídico de libre determinación de los pueblos, el 4 de junio de 1821, mérito que lo convierte en cuna de la peruanidad (corazón del Perú). En 1822 tuvo representación en el Congreso de la República. La Provincia fue creada el 19 de mayo de 1828. En sus inicios formó parte del departamento de Trujillo, luego de La Libertad, hasta 1855 año en que fue creado el Departamento de Cajamarca.

Contexto sociocultural de la provincia de Jaén.



Fuente: foto tomada por la autora. Plaza de armas de Jaén.

Conformación de la Provincia de Jaén.

La provincia de Jaén está conformada por doce distritos: Jaén, San José del Alto, Pomahuaca, Chontalí, Huabal, Las Pirias, Bellavista, San Felipe, Colasay, Santa Rosa, Sallíque, Pucará. La tasa de analfabetismo en personas mayores de 15 años, es de 21,1% es uno de los más bajos entre las provincias de Cajamarca y superior a la tasa en un promedio nacional en 12,8%; de manera semejante la tasa de desnutrición crónica de los niños es de 40,4% es superior a la tasa departamental y al promedio nacional de 29,8%. La red vial provincial está conformada en un 61,7% por trochas en mal estado de conservación y de tránsito restringido en épocas de lluvias. Las zonas más alejadas de la provincia son las que presentan mayores carencias en concordancias con los índices de pobreza más elevados.

Jaén, es una provincia del departamento de Cajamarca, cercana al límite fronterizo con el Ecuador. Su población preponderantemente rural, es del 63,3%, se encuentra mayoritariamente en situación de pobreza y extrema pobreza con limitado acceso a servicios básicos; el 34,5% de los habitantes de la provincia de Jaén carece de abastecimiento de agua, el 64,2% no dispone de saneamiento, el 55,9% de energía eléctrica. La edad laboral en los pobladores, oscila entre los 15 años en diversas actividades agrícolas y comerciales, como fuentes de ingresos para la sobrevivencia, dándose esto en las familias de extrema pobreza.



Fuente: elaboración de la autora.

Población.

La provincia tiene una población aproximada de 232.000 habitantes. Mientras que la ciudad de Jaén cuenta con 140,000 habitantes. Es una zona estratégicamente y netamente comercial por su movimiento comercial y las ventas de arroz y café, productos principalmente producidos en sus alrededores. Aunque Jaén es una ciudad grande en extensión horizontal (crece más en forma vertical con edificios), se trata de una pujante, moderna y progresista ciudad y centro agrícola de la selva alta en el nor-oriental peruano. Posee un pequeño aeropuerto en sus alrededores, que esporádicamente la conecta por vía aérea con las ciudades de Cajamarca y Chiclayo.

Producción.

La producción de café en la provincia se realiza con procesos, estrictamente orgánicos, las empresas productoras más significativas son: Cooperativa Sol y Café, Cooperativa Cenfrocafe, Coopvama, Unicafe, Aprocassi, Coop. La Prosperidad de Chirinos, Comercio y Compañía, Perhusac y el Grupo Empresarial Perú Inka.

Actividades económicas.

Las principales actividades económicas que se desarrollan en la Provincia son el comercio, la agricultura y ganadería, siendo los más importantes, la actividad comercial y servicios, así como la pequeña y mediana industria. Es así, que, del total de la PEA del distrito, el 46.1% se encuentra ocupada en servicios, mientras que el 40.5% en agricultura. Los dos principales cultivos son el café y arroz (en conjunto representaron el 65% del área cultivada en 1998), que constituyen las principales fuentes generadoras de ingresos para la población. Jaén es la provincia con mayores ingresos económicos del departamento de Cajamarca incluyendo al mismo Cajamarca, el negocio es sostenible y se mantiene. En 2008 se aprobó la Ley de construcción de la Universidad Nacional de Jaén. Esto proporcionará ingresos económicos y hará crecer más a esta ciudad. Actualmente existe Universidades Privadas (UDCH - Alas Peruanas) y nacionales UNC y UNJ.

Vías de comunicación.

Tiene una comunicación fluida con el resto del país a través de modernas vías asfaltadas, como la Carretera Olmos-Rio Marañón y la Carretera Marginal de la Selva. Por vía aérea, a través del Aeropuerto Internacional de Shumba - Jaén. El acceso a la Provincia es posible a través de la Marginal de la Selva y se une con la Panamericana Norte que viene desde la ciudad de Chiclayo uno de los principales puntos de comercialización de sus productos con la cual Interactúa en un 60% Comercial y Económicamente la que viene de Norte San Ignacio, zumba Ecuador. Las vías de acceso hacia el interior del distrito, están siendo mejoradas. Actualmente, la mayoría son carreteras afirmadas.

Turismo: Área de conservación municipal bosques de Huamantanga.

"El Bosque Huamantanga" se ubica en el Distrito y Provincia de Jaén entre las comunidades de La Virginia, San José de la Alianza, la Rinconada Lajeña y San Luis del Nuevo Retiro, Geográficamente se ubica a 05°41'30" de latitud Sur y a 78°55'30" de Longitud Oeste y entre los 1800 a 3000 msnm. La Municipalidad Provincial de Jaén, mediante Ordenanza Municipal N° 07-2003-MPJ, de fecha 07 de diciembre del 2003, declara como Área de Conservación Municipal El Bosque de Huamantanga y sus Recursos Naturales, prohibiéndose al mismo tiempo toda acción de tala, extracción de recursos forestales maderables y fauna silvestre dentro de un área de 3,840.72 has, además de asumir la responsabilidad de implementar su manejo y administración.



Fuente: foto de catarata Velo de Novia por tomada por la autora

Accesibilidad: Al bosque Señor de Huamantanga, se puede acceder por dos vías: Primero, por la carretera Jaén – San José de la Alianza, que tiene un recorrido de 30 Km. Dell caserío de San José de la Alianza en dos horas se llega al bosque de Huamantanga. Segundo, por la carretera Jaén – La Victoria, a través de una Trocha carrozable se puede llegar a La Virginia y de allí por camino de Herradura en dos horas y media, se llega al bosque por el lado sur. Con la finalidad de hacer una difusión cultural de las diferentes especies de orquídeas que habitan en el bosque se han instalado dos Orquidarios en los Sectores de San José de la Alianza y Rinconada Lajeña, actualmente se viene enriqueciendo con otras Orquídeas que habitan en el bosque natural.

1.1.1. Antecedentes históricos del Centro Poblado Chamaya.

Los primeros pobladores que llegaron a vivir a este lugar, fueron los de la tribu Chamaya, ellos lo fundaron en el año 1910, como caserío. Se sabe que ellos vinieron procedentes de la selva en busca de conquistar nuevas tierras. Más tarde, en 1992 fue creado como Centro Poblado de Chamaya, además tiene una extensión aproximada de 15 km, su capital distrital es Jaén.

Contexto sociocultural del Centro Poblado Chamaya.

Se encuentra ubicado en la parte noroeste de la Provincia de Jaén, a 17km de la provincia de Jaén. Tiene como límites a los siguientes lugares: Norte: carretera a Chiclayo; Sur: carretera a Bagua, Este: carretera a Jaén, Oeste: con el río Chamaya.

Producción.

Su producción agrícola, se caracteriza por la siembra y cosecha de arroz, yuca, cacao y zapote. Por otro lado, existe la pesca de: carachama, tilapia, el pez blanco, etc. Una de las actividades principales que realizan los pobladores es el comercio ambulatorio, a través de esta actividad se abastecen muchos hogares.

Vías de Comunicación.

Existencia de la carretera Olmos –Corral Quemado, San Ignacio y la carretera Fernando Belaunde Terry, que permiten comunicarse con el resto del país.

Turismo.

El centro poblado tiene su centro de recreación que es el río Chamaya, en el cual realizan fiestas y algunos deportes. Todo el año hay verano y acuden hacia la playa del río.

Costumbres.

Los chamaínos son gente tranquila, sencilla y trabajadora. La honradez es practicada habitualmente, excepto algunos malos elementos que vienen de otros lugares, dañan su prestigio personal y familiar que con sus malas

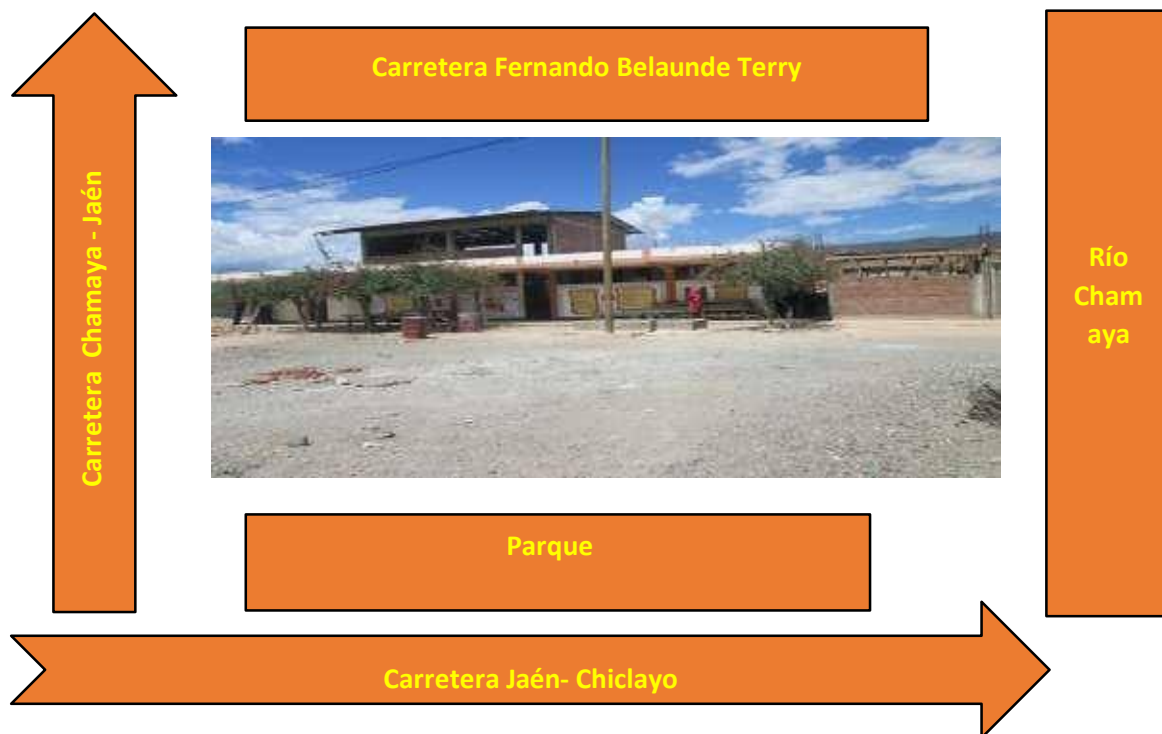
acciones llegan a proyectar mala imagen del pueblo. Su léxico está adornado con términos peculiares y amantes de las tertulias. Además, celebran el 25 de diciembre la Fiesta Patronal del “Niño Jesús”, en la que cada poblador tiene que colaborar para el santo Patrón. En cuanto al matrimonio, pocas son las personas que se casan, mayormente los varones raptan a las mujeres y después de un año llegan a pedir disculpas, esto lo hacen acompañados de padrinos y algunos regalos.

1.1.2. Institución Educativa “Señor de Huamantanga”.

Ubicación geográfica.

La Institución Educativa “Señor de Huamantanga” está ubicada a la margen izquierda de la carretera Fernando Belaúnde Terry, en el centro Poblado Chamaya. Sus límites son: Por el norte con la carretera a Chiclayo, Por el sur con la carretera Fernando Belaúnde Terry, Por el este con la carretera a Jaén y Por el oeste con el río Chamaya.

Croquis de Ubicación de la I.E “Señor de Huamantanga”



Fuente: Elaborado por la autora.

La Institución Educativa “Señor de Huamantanga”, nace como escuela primaria mixta N.º 221, el 10 de mayo de 1967 por RM N.º. 20218, siendo su primer director desde su creación y hasta el año de 1982 el profesor Federico Colchón. En 1984 se crea como Colegio Primario y Secundario, siendo el director el profesor Manuel Malaver. Posteriormente, en 1990 toma la dirección el profesor Julio Lumba Tirado. Actualmente, el director es el profesor Orestes Castillo Fernández. Cabe mencionar que en su gestión con apoyo de la plana docente, personal administrativo y de servicio consejo directivo y autoridades del sector se está logrando ejecutar grandes proyectos, los cuales van en beneficio de la Institución Educativa como la construcción de cuatro aulas por el gobierno regional de Cajamarca.

Plana docente.

En la I.E Señor de Huamantanga laboran 7 docentes de secundaria, dos varones y cinco mujeres todos ellos son nombrados. En el nivel primario hay cuatro docentes, todas son mujeres. También, cuenta con un personal administrativo, una guardianía y un director. Su funcionamiento se rige bajo las normas y disposiciones que regulan el desarrollo de las actividades de las instituciones educativas públicas, su dependencia administrativa es la Unidad de Gestión Educativa Local- Jaén, quien orienta, asesora, capacita y es responsable del seguimiento y supervisión de las actividades educativas del plantel.

NIVEL	CANTIDAD	CONDICION	SEXO
PRIMARIA	CUATRO	NOMBRADOS	4 FEMENINO
SECUNDARIA	SIETE	NOMBRADOS	2 VAR. Y 5 MUJ.
DIRECTOR	UNO	NOMBRADO	1 VARON
ADMINISTRATIVO	UNO	NOMBRADO	1 VARON
GUARDIAN	UNO	CONTRATADA	1 MUJER

Estudiantes:

La I.E Señor de Huamantanga brinda servicio a los dos niveles educativos de la educación básica: Nivel primario: atiende a 89 alumnos, de los cuales 53 son mujeres y 36 son varones. Nivel secundario: atiende a 84 estudiantes, 43 son varones y 41, mujeres.

NIVEL	CANTIDAD	SEXO
PRIMARIA	96 ESTUDIANTES	53 MUJERES
		36 VARONES
SECUNDARIA	84 ESTUDIANTES	43 VARONES
		41 MUJERES

Infraestructura.

Actualmente, existen tres aulas construidas por la Región de Cajamarca, por estos momentos, la obra de la construcción de las aulas se ha paralizado por falta de presupuesto, El resto de aulas son de triplay, en las que los alumnos reciben sus clases en medio del polvo, bullicio, sofocante calor y falta de agua.



Foto de la Institución Educativa tomada por la autora

Misión.

La I.E “Señor de Huamantanga” es una institución educativa innovadora en el desarrollo de su proyecto educativo y tiene docentes con vocación de servicio y alta responsabilidad social, que forma integralmente a los educandos como personas creativas, críticas, analíticas a través de grupos de trabajos, utilizando estrategias metodológicas activas acompañado de una evaluación permanente y que cultive valores capaces de integrarse y contribuir al bienestar general de la sociedad.

Visión.

Ser al 2018 una Institución Educativa líder, innovadora, competitiva de la provincia de Jaén; promotora de identidad y práctica de valores, con una infraestructura moderna y equipamiento acorde con los avances científicos y tecnológicos, donde reine un armónico clima institucional.

1.2 SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.

A lo largo de la última década, dicen Marchesi y Hernández (2000) los programas de formación tradicionales orientados al desarrollo de los líderes educativos han sido sometidos a distintas críticas. Estos programas, generalmente anclados a las aulas universitarias, y con un fuerte foco teórico y académico, han sido cuestionados por su falta de relevancia práctica en el marco de la distancia existente con las realidades escolares (Forde, 2011; Levine, 2005; Darling-Hammond, 2007) y por su desacoplamiento con las demandas y necesidades de los directores en la nueva era de las concomitantes exigencias que ésta impone a la función directiva (Hess y Kelly, 2007).

El liderazgo directivo se ha venido constituyendo en un tema de creciente importancia dentro de la discusión educativa a nivel internacional. Esta relevancia ha derivado de las conclusiones de la investigación especializada que ha constatado el fuerte peso del liderazgo en la eficacia y mejora de las escuelas, siendo considerado “el segundo factor intra-escolar” de mayor trascendencia (Leithwood, 2006; Barber y Mourshed, 2007).

El programa de la Red de Liderazgo Escolar fue establecido por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la UNESCO en 1999. El objetivo de dicho programa consistía en formar una masa crítica de profesionales de la educación, pioneros en liderazgo transformacional, que promovieran activamente la mejora de los rendimientos académicos de los estudiantes de su radio de acción. Con esto, se esperaba contribuir a alcanzar las metas de la iniciativa mundial “Educación para Todos”, en particular las relacionadas con la calidad educativa. En Latinoamérica la solución de la problemática se ha diseñado más con bases conceptuales teóricas que

empíricas. La oferta ha sido amplia, tanto por parte de los ministerios de educación como de fundaciones y organismos multilaterales.

La realidad de América Latina y el Caribe en cuanto a las políticas de potenciación del liderazgo directivo escolar ha sido sólo recientemente investigada (UNESCO-OREALC, 2014). La principal evidencia en el área ha dado cuenta que las políticas dirigidas a los directores escolares en la región aparecen como un ámbito en movimiento y en proceso de cambio. Así, distintos sistemas escolares han incorporado diversas medidas tendientes a fortalecer el liderazgo de los directores, dentro de las que destacan la precisión de las responsabilidades de los líderes educativos mediante la incorporación de estándares de desempeño, la introducción de sistemas profesionalizados y transparentes de selección y, más recientemente, la instalación de sistemas de evaluación de su performance y/o de incentivos para alcanzar determinados resultados. Al mismo tiempo, sin embargo, subsisten desafíos mayores, dentro de los cuales uno central corresponde al ámbito de la preparación y formación de los líderes escolares.

En general, los países latinoamericanos tienden a no contar con políticas claras y coherentemente estructuradas, que fijen los contenidos y competencias de base a desarrollar en función de estándares de desempeño preestablecidos, que distingan diferentes necesidades formativas en relación a las etapas de desarrollo de los directivos, y que aseguren la existencia de programas de calidad que logren brindar esta formación requerida.

El reconocimiento de que los líderes escolares son significativos a la hora de elevar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes ha conducido a la necesidad de diseñar estrategias destinadas al fortalecimiento de su desempeño. De este modo, la formación y el desarrollo profesional continuo de los directores de escuela ha adquirido una posición central dentro de las políticas educativas dirigidas al liderazgo educativo. En esta área, las recomendaciones de política generadas desde organismos internacionales como la OCDE apuntan a la necesidad de entender al desarrollo directivo como una secuencia y la entrega de oportunidades de formación para distintos momentos de la carrera de los líderes, así como también al requerimiento de asegurar la

calidad de la provisión existente y a la implementación de una variedad de oferta formativa con especial énfasis en metodologías experienciales que han sido probadas como efectivas. (D. Azzerberoni y R. Harf: 2003)

Según D. Chamorro (2005) el campo de la preparación y formación de los directores escolares en los sistemas escolares de buen desempeño se ha visto atravesado la última década por múltiples transformaciones, dentro de las cuales se sitúan las siguientes:

a. La aparición de un nuevo enfoque del liderazgo: Buscando responder a las nuevas responsabilidades y exigencias del cargo directivo, la formación del liderazgo se ha ido alineando, cada vez más, a las competencias y prácticas que la literatura ha considerado cruciales para el ejercicio de la función y a los estándares de desempeño generados en algunos sistemas escolares para especificar esta tarea. De esta manera, los programas de formación reflejan crecientemente las nuevas concepciones del liderazgo, tales como el liderazgo pedagógico, transformador y distribuido, al mismo tiempo que han transitado desde un enfoque centrado en la administración de las escuelas hacia el liderazgo para el cambio y la mejora continua (Huber, 2008).

b. La provisión de oportunidades de formación diferenciadas según la etapa de la carrera directiva: Los sistemas escolares exitosos cuentan usualmente con modelos formativos que combinan una preparación inicial especializada, programas de inducción y apoyo a los directores novatos, e iniciativas para directores en servicio (Barber, 2010), en el marco del entendimiento del desarrollo del liderazgo como un proceso continuo, vinculado al ciclo de la carrera y a las necesidades específicas de los líderes y sus escuelas (Huber, 2008).

c. La incorporación de nuevas metodologías de formación experienciales y prácticas, basadas en las nociones del aprendizaje de adultos: Los programas de preparación y desarrollo del liderazgo escolar han experimentado un progresivo vuelco hacia nuevas modalidades de formación, basadas en la indagación reflexiva y la experiencia, tales como mentoría o coaching, los

procesos de aprendizaje social o entre pares, metodologías de resolución de problemas o estudios de casos. (D. Azzerberoni y R. Harf: 2003)

d. La emergencia de nuevas formas de cooperación y alianza: La provisión de oportunidades de formación para líderes escolares se desarrolla bajo diversos arreglos institucionales, que van desde programas insertos en universidades, a otros otorgados por los distritos escolares, y más recientemente a los impartidos por otras organizaciones del tercer sector con o sin fines de lucro, academias de liderazgo estatales. (De Vincenzi, 2009).

e. La introducción de distintas estrategias para asegurar la calidad y coherencia de la oferta formativa: Los sistemas escolares han avanzado hacia la instalación de distintos instrumentos de orientación y aseguramiento de la calidad de los programas formativos (D. Azzerberoni y R. Harf: 2003), como por ejemplo la construcción de estándares de formación o de procesos de certificación de la oferta.

Según la opinión de expertos en desarrollo organizacional, como M.S. Bennetts (2007) existen pocos tipos de liderazgo; pero eso no es real, el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas); las clasificaciones corresponden a la forma en cómo ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente significa que sea un líder. Así se habla, en sentido general, del líder:

a. Carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de darse a sus seguidores.

b. Tradicional: aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante.

c. Legítimo: el que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales.

En lo que se refiere a los estilos de liderazgo en el campo educacional; las investigaciones indican que el concepto se ha venido trabajando desde la década de los años 30, pero el interés por el conocimiento de esta temática por parte de sociólogos, educadores y psicólogos surge con mucha fuerza en la última década del siglo XX. Los estilos educativos, según Leichter, se aprenden

en la interacción con los demás, y además se confirman, modifican o adaptan. Los elementos del estilo educativo son dinámicos, y están siempre en relación, necesitan un espacio amplio de tiempo para que puedan ser estudiados a fondo. Por eso tienen un carácter social.

Rivas (1977), afirma que la docencia es una profesión asumida por personas dedicadas a la formación de personas. A través de ella, el docente realiza su papel más importante: ser modelo de vida. Pero como todo ser humano, él es un ser en formación permanente, capaz de reconocerse a sí mismo, de superar sus debilidades, de reconocer sus cualidades y defectos, de asumir sus errores. Es un ser con ideales, éxitos y fracasos. Todos estos elementos, con el paso del tiempo, conforman su estilo pedagógico. El pensamiento de los profesores orienta y dirige, aunque no de manera exclusiva, su práctica profesional. Esta relación, sin embargo, no es lineal, ya que entre el pensamiento y la conducta existe un cierto grado de indeterminación que escapa, por ahora, al análisis científico. Dicho pensamiento se organiza en torno a esquemas de conocimiento que abarcan tanto el campo de las creencias y teorías personales, como el de las estrategias y procedimientos para la planificación, intervención y evaluación de la enseñanza.

Durante la clase, el profesor suele actuar guiado por planes previamente establecidos. Esto le permite simplificar la compleja realidad del aula y aislar de manera selectiva a priori los posibles espacios problemáticos. Sus esquemas de conocimiento y las rutinas generales en la planificación funcionan a modo de filtro cognitivo sobre la realidad. En este contexto, el profesor, de manera espontánea, reflexiona durante la acción, regulando su intervención para adecuar la marcha de la clase al plan establecido o, por el contrario, adaptar éste, con mayor o menor flexibilidad, a los acontecimientos disonantes del aula.

A partir de los diversos estilos existentes, se pueden diferenciar distintos enfoques teóricos o modelos que han abordado el estudio del liderazgo en general. Entre los más frecuentes, los de las teorías de los rasgos y caracteres, conductuales, de contingencias, situacionales, transaccionales y transformacionales. Incluso en los últimos años han surgido planteamientos diferentes, como los relacionales, referidos al liderazgo facilitador, persuasivo,

carismático, sostenible o visionario. De ahí que, algunas aproximaciones teóricas y modelos no compartan los mismos puntos de vista, y en ocasiones son contradictorios entre sí. Esto hace controvertidos los tópicos de interés en el estudio del liderazgo, así como la forma en que se abordan los temas; con conceptos como autoridad, eficacia, experiencia, carisma, cambio o transformación.

Otros modelos persiguen determinar el estilo de liderazgo predominante en los docentes, donde se analiza si el aplicado se ajusta a uno transaccional (el profesor intercambia calificaciones y recompensas por el esfuerzo de los alumnos) o transformacional (los docentes motivan, estimulan la capacidad analítica de los estudiantes y les ayudan a lograr sus objetivos). Aunque gran parte de la literatura sobre liderazgo resalta la importancia de uno de carácter transformacional, por sus efectos positivos sobre los resultados docentes, existe una escasa profundización sobre este tema en lo referido al posgrado y a docentes en ejercicio; aun cuando estos profesionales en ejercicio constituyen una población con grandes posibilidades para el desarrollo de enfoques de liderazgo.

1.3. PRINCIPALES MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL

Durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas. Entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administrara bien la escuela (Álvarez 2010). Sin embargo, los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demandan una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales. Así, la dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente. Hoy en día, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes (Bolívar 2010). Ante esto, Barber (2008) menciona que aquellos sistemas educativos cuyos directores

dedican la mayor parte del tiempo a actividades que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza en sus escuelas ven limitadas sus posibilidades de incidir en los resultados de los estudiantes.

Diversos estudios en el Perú acerca de la gestión y la calidad de la educación coinciden en señalar la importancia del liderazgo para una dirección de calidad en los centros educativos (Alvariño, 2000; Bolívar 2010) El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes.

En el Perú se han realizado muchas investigaciones al respecto, cómo, por ejemplo, en la UGEL 02 de Lima (2007) se realizó una investigación a directoras de las instituciones educativas públicas del nivel inicial en “Liderazgo transformacional”. Con una muestra de 32 directoras y 164 profesoras, a quienes se les administró el Cuestionario Multifactorial de liderazgo educativo validado por Bernal (1997) en base a los trabajos de investigación desarrollados por Burns y Bass acerca del liderazgo transformacional, tomando en cuenta las dimensiones propuestos en su modelo: carisma, consideración individualizada, estimulación intelectual, inspiración y tolerancia psicológica. Entre las conclusiones de tal investigación se encontró que más de un 80% de las respuestas de las directoras se ubican entre 4 y 5 de una escala de valoración entre 1 y 5, es decir no tienen clara su percepción respecto al liderazgo en sus instituciones educativas que ellos dirigen.

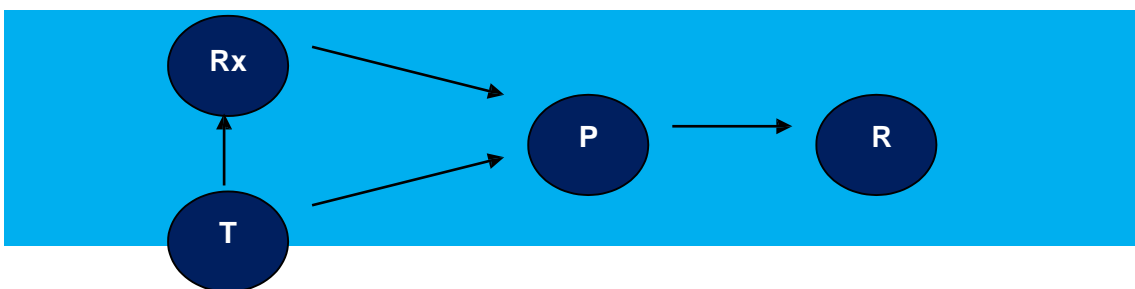
En la Institución Educativa “Señor de Huamantanga” del Centro Poblado de Chamaya, en la provincia de Jaén, región de Cajamarca, se puede percibir que respecto al liderazgo institucional no se abstraen de esta problemática; ya que durante el proceso educativo se ponen de manifiesto los siguientes problemas: Deficiente autoridad para la toma de decisiones; Incapacidad individual y colectiva para planificar y gestionar; Falta de una buena práctica de valores; Falta

de capacidad para la toma de decisiones egoísmo profesional; limitada participación de los docentes para trabajar en equipo; falta de autonomía del director y docentes; limitada capacidad para liderar al personal docente e institución.

1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

En el presente trabajo se plantea contribuir a identificar las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E Señor de Huamantanga” así mismo se propone una estrategia de gestión participativa para mejorar el liderazgo institucional que orientada por un marco teórico apropiado permitirá diseñar la propuesta propositiva:

Propositiva: porque a través de la investigación se propone una estrategia de gestión participativa para mejorar el liderazgo de los docentes.



Leyenda:

Rx: Estrategia de Gestión Participativa.

T : Modelos o paradigmas teóricos.

P : Liderazgo Institucional

R : Realidad transformada

Población y muestra.

La población y muestra sujetas de estudios son coincidentes, por lo que estará conformada por la población de estudio la cual la constituyen 14 docentes de la I.E. “Señor de Huamantanga” del Centro Poblado Chamaya.

Muestra de estudio.

La muestra de estudio de la presente investigación la constituye los 14 docentes, incluido un administrativo y una guardianía, los cuales muestran características similares a la población, siendo la técnica muestral a emplear aleatoria simple. La selección del tamaño de la muestra guarda relación con el tamaño del universo, es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral.

Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para la recolección de información se hará uso de:

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación participante	Guía de observación Lista de cotejo Escala de Likert
Recolección de información Encuesta	Cuestionario

Los métodos que se usarán en el proceso serán los siguientes de:

Técnicas.

Comprendidas como aquel conjunto de procedimientos que serán de utilidad para poder recopilar información, entre las técnicas a utilizar tenemos:

a. Técnicas de observación, para determinar las actitudes de interrelación personal y social en los docentes de la I.E.

b. Técnicas de gabinete. - Servirá para organizar y sistematizar la información recabada para eso se aplicará como instrumentos fichas bibliográficas, textuales, comentario y de resumen, cuadros y gráficos estadísticos.

c. Técnicas de campo. - Observación participante en el aula, en el patio, en los momentos de recreo o esparcimiento, encuesta; para eso se aplicarán los instrumentos: registro de observación, escala de Likert, guía de encuesta.

- **Recopilación de datos**, que determinará la estructura de la estrategia metodológica.

- **Instrumentos**: En concordancia con las técnicas de investigación se seleccionaran los instrumentos para identificar el grado de liderazgo de los docentes.

- **Ficha de observación**. Es un instrumento que permite registrar información sobre conductas en forma sistemática para valorar la información obtenida en forma adecuada. Nos permite visualizar el liderazgo en la Institución Educativa.

Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Para que el resultado de la investigación presente objetividad, durante el proceso de estudio del método cualitativo se utilizará el método empírico: observación del objeto de estudio, aplicación y medición de la variable dependiente. Asimismo, el método estadístico descriptivo para contrastar la hipótesis y medir el logro de los objetivos.

Análisis estadístico de los datos.

Estadística Descriptiva. - Se empleará el análisis de frecuencia, cuadros estadísticos, media aritmética.

De la información presentada en este capítulo se concluye que:

- 1.- Las condiciones socioeconómicas de la ciudad de Jaén se destacan por ser el centro de la dinámica económica de la región, por sus grandes recursos naturales, y turísticos.

- 2.- El uso de estrategias tradicionales de liderazgo en el proceso de la gestión educativa no permite un trabajo participativo y de conjunto entre los docentes con los directivos de la institución educativa.

CAPÍTULO II

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS
ESTRATEGIAS DE GESTIÓN
PARTICIPATIVA Y SUS IMPLICANCIAS
EN EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL**

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA Y SUS IMPLICANCIAS EN EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera como fundamento epistemológico las estrategias de gestión educativa, y como teorías relacionadas con el problema de la investigación al modelo de liderazgo de rango completo (FRL) de Bernard Bass y Bruce Avolio; el modelo organizacional de seis cajas de Marvin Weisbord; y la escala de Rinses Likert.

2.1. Fundamento epistemológico de las estrategias de gestión educativa.

El término “epistemología” se atribuye al filósofo escocés James Frederick Ferrier quien lo formuló por primera vez en su libro “Fundamentos de la Metafísica” en 1854, donde dividió la filosofía en ontología y epistemología. En tal sentido resulta necesario tomar en consideración que “...La función de la ciencia es explicar los fenómenos, los acontecimientos y las situaciones concretas en la dinámica de su desarrollo. La ciencia constituye un sistema históricamente formado, de conocimientos ordenados, cuya veracidad se comprueba y se precisa constantemente en la práctica social...” Es aquí donde aparece la Epistemología, que viene a ser una rama de la filosofía encargada de los problemas filosóficos que rodean la teoría del conocimiento científico, deriva etimológicamente de la palabra griega episteme que significa, conocimiento verdadero. La psiquis humana y el conocimiento científico son un reflejo de la realidad objetiva, pero también una creación subjetiva de sí mismos, de la realidad percibida y pensada y de la cultura. Por tanto, la epistemología es una actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, sobre el carácter de sus supuestos, es decir, estudia y evalúa los problemas cognoscitivos de tipo científico.

Es ésta pues, según Evelio Machado Ramírez (2001:49) quien estudia, evalúa y critica el conjunto de problemas que presenta el proceso de producción de conocimiento científico. Afirma que podemos considerar como problemas epistemológicos entre otros, las cuestiones que conciernen a la definición y la

caracterización de los conceptos científicos, el problema de la construcción de los términos teóricos de la ciencia, las concepciones metodológicas, las condiciones operatorias y técnicas del proceso de investigación, la naturaleza de las leyes científicas, la estructura lógica y la evolución de las teorías científicas, la naturaleza de la explicación científica, la fundamentación del conocimiento y la búsqueda de la verdad.

Si bien aún no existe consenso general entre los investigadores acerca de los referentes teóricos de la Dirección Científica en las instituciones educativas, desde los años ochenta del siglo XX y principios del presente siglo se ha producido una profundización gnoseológica "...conocimiento cotidiano y conocimiento científico..." en sus fundamentos teóricos y metodológicos. En este sentido, es importante lo planteado por Evelio Machado Ramírez (2001:46) sobre estos dos conceptos, lo que facilita responder las siguientes preguntas: ¿Por qué se dirige una institución educativa? ¿Para qué se dirige una institución educativa?; ¿Para quién se dirige en una institución educativa?; ¿Dónde se está situado para dirigir en una institución educativa? Por esa razón: ¿Qué bases fundamentan su desarrollo?; ¿Cómo se dirige en una institución educativa?

En el espacio de la teoría de la dirección científica de las instituciones educativas las cuestiones esenciales pudieran expresarse así: ¿cuál es su origen, formación y desarrollo en un país determinado?; ¿qué entender por dirección científica de la institución educativa?; ¿con qué fines?; ¿bajo qué principios se dirige científicamente una institución educativa?; ¿cómo se dirige científicamente una institución educativa?

Este enfoque según Evelio Machado Ramírez (2001:48) resultaría un modo epistemológico de construir conocimiento sobre el proceso en cuestión a partir de comprender a fondo las premisas desde las que se produce la dirección científica de la institución educativa, en la práctica y sobre la cual no se debate en la conciencia cotidiana.

La gestión, nacida de la administración empresarial se ha convertido en el eje de cambio en las instituciones. Según Grinberg (2008:108) todo proceso posible de ser identificado, clasificado y estudiado tiene que ser gerenciado. La excelencia, la calidad total, el logro del cero defecto, los círculos de calidad, la planificación

por proyecto, la autonomía, el liderazgo, la innovación, hacen parte de los aspectos que forman la gestión. Afirmar que ésta constituye más que una simple forma de planificación o administración: involucra un cambio en el modo en que pensamos, actuamos, sentimos; en suma, un cambio en la forma de ser de los individuos y de las organizaciones

La noción de gestión ha permeado el ámbito escolar en todos sus sentidos: Gestión por resultado, el directivo como gestor, el docente como gestor del aprendizaje, la gestión institucional, curricular, de la evaluación, de los sistemas educativos, entre otros. Todos ellos resultan ser parte de una gestión que buena o mala debe desarrollarse. La gestión hoy en día es básicamente la responsable de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de una institución, tanto en el aula como por fuera de ella. Anteriormente dicho papel era cumplido por la administración, en la actualidad es la gestión; la diferencia es que la administración solía entenderse como la disposición de los medios para conseguir un fin, mientras la gestión va un paso más allá, incorporando los medios como objeto de planificación-previsión, es decir, trabaja sobre el proceso.

Entendidas como prácticas contrarias, la administración es considerada como tradicional, estereotipada, rígida y cerrada, mientras la gestión es estratégica, abierta y flexible, requiere de la participación de todos los actores en una institución, es en sí misma democrática. La gestión en la educación se forma como una práctica que involucra la mejora del aprendizaje (calidad) como una experiencia creativa, lo logrará y, si no, el gestor estará encargado de crear condiciones o estrategias para que esto suceda.

Según Grinberg (2008), la gestión recoloca los objetos de la planificación y de la dirección de las conductas de los individuos, genera todo un cuerpo de saberes donde, en las prácticas de desarrollo, los resultados ya no se consideran como el punto de llegada, sino que hacen parte de los procesos, permitiendo ajustar decisiones y reorientar los anteriores. Gestionar ya no es decir a otros qué y cómo hacer, dejar en manos de un tercero el proceso de implementación; por el contrario, la implementación es el período esencial de los procesos de gestión.

Por ello, se habla de gestores de la educación, ya que ese papel es de todos. La planificación es una de las características especiales de la gestión, ya que para

conseguir un resultado es necesario controlar el proceso, precisar y prever los pasos, las estrategias, para evitar errores. Por eso la lógica del gerenciamiento tiene en cuenta que no es posible evitar los errores, pero sí es posible estar atento a ellos y no permitir que se generalicen, esto es gerenciar un sistema. Entonces, el docente y el directivo docente tienen también un papel en los problemas y la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario, en cada función específica, y deben atender la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa.

2.2. Teorías relacionadas con el problema de la investigación.

2.2.1. El modelo de liderazgo de rango completo (FRL) de Bernard Bass y Bruce Avolio.

James Mac Gregor Burns (1989: 210) afirma que el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bernard Bass (1985:19) va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo. Según Martínez (1995:116) “El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti”. Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985, p.20) los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

Esta es la razón por la cual Bass (1985:21) considera este estilo de liderazgo transformador por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el

interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación) (Bass, 1985:15).

Ese cambio de prioridades del individuo permite la expansión de su abanico de necesidades con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, a través del compromiso que adquiere la persona con el logro del objetivo grupal. Este cambio da como resultado que las personas dentro de la organización que tienen potencial para convertirse en líderes auto-dirigidos, autorregulados, autoactualizados y autocontrolados (Bass, 1985:16). Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo.

Dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass en conjunto con Bruce Avolio, (doctor en Psicología Industrial y organizacional, docente investigador de la Universidad de Nebraska- Lincoln y director del Gallup Leadership Institute), proponen el “modelo de liderazgo de rango completo” (FRL) el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización.

Dimensiones del modelo de liderazgo de rango completo

Según Bass y Avolio son ocho las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL (Full Range Leadership FRL)



Fuente: www.encyclopediainanciera.com/habilidadesdirectivas/liderazgo-transformacional.htm

a.- Laissez-Faire o dejar hacer. Este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...”

b.- Administración pasiva por excepción. El líder por excepción tiende hacia el laissez faire, pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales. La frase que lo representa es: “Si no se llevara a cabo...”

c.- Administración activa por excepción. El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado. La frase que lo representa es: “Si observo que no se está haciendo algo...”

d.- Reconocimiento contingente. Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” ya que para estos se requiere un estilo más transformacional. La frase que lo representa es: “Si se hace como se espera...”

e.- Consideración individual. En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase representativa es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”

f.- Estímulo intelectual. Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: “¿Qué piensa hacer frente a.?”

g.- Motivación e inspiración. Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo...”

h.- Influencia idealizada o carisma. Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...”

Elementos del modelo FRL.

(Por Mendoza Martínez; 2005)

Modelo de liderazgo transformacional y transaccional Bass y Avolio

Liderazgo transformacional	1. Carisma atributos 2. Carisma conducta 3. Inspiración motivacional. 4. Estimulación intelectual 5. Consideración individualizada. 6. Tolerancia psicológica.
Liderazgo transaccional	7. Premio contingente 8. Administración por excepción activa 9. Administración por excepción pasiva
No liderazgo	10. Laissez Faire
Variables de resultado	11. Satisfacción 12. Esfuerzo extra 13. Eficacia y efectividad

Fuente: Mendoza Martínez (2005, p.119)

El instrumento también permite hacer un diagnóstico sobre la capacidad y el estilo de liderazgo que manejan los equipos de trabajo, al efectuar la agregación de la información por divisiones, departamentos o el total de la organización. Esta visión consolidada se puede cruzar con los indicadores de eficacia, para tomar decisiones respecto a áreas que requieren acciones de mejora, debido a que incluye las variables de resultado: satisfacción de las necesidades individuales y grupales, el esfuerzo adicional realizado para el logro de los objetivos grupales y medidas de eficacia y efectividad.

2.2.1.1. La cultura organizacional y las prácticas de liderazgo en las organizaciones.

De acuerdo a Olga Lucia Anzola (2003), la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido. Es decir, la cultura se constituye en un modo de vida y configura unas formas de relación entre los individuos de cada organización. La cultura implica una interdependencia entre la historia (desarrollo y evolución de las personas en sus relaciones), la estructura (sistema de posiciones y reglas de interacción) y las condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas, que influyen en las conductas y las relaciones entre los individuos. “La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización” (Anzola, 2003:51).

Los valores responden a la concepción de “lo que es importante”, las creencias hacen referencia a “cómo funcionan las cosas”. Son dimensiones compartidas que se construyen en las interacciones de las personas y a su vez van a interactuar con las estructuras de la organización y con los sistemas de control para producir normas de comportamiento que se refieren a “cómo se hacen las cosas aquí”

2.2.1.2. Tipos de culturas organizacionales.

Algunos autores han comenzado a describir diferentes tipos de culturas organizacionales. Aktouf (2002), establece una clasificación de cuatro diferentes culturas corporativas, relacionándolas con el tipo de clima que cada una de ellas da como resultado:

a.- Rupturas e identidades separadas: hay separación y oposición de visiones; organización y gestión jerárquica estricta; rupturas entre directivos y empleados, ausencia de comunicación, contradicción entre lo que se dice y lo que se hace, pocos espacios en los que se reúnen directivos y empleados; signos de diferencias de status visibles y resaltados, valores, creencias y representaciones diversas. El resultado es un clima de ruptura, hostilidad, contradicción y odio.

b.- Identidad en formación o en cambio: Pérdida de identidad por procesos de cambio o transición organizacional; idea de un pasado en el que todos estaban unidos y todo era realizable, pérdida de elementos de identidad que existían en un pasado reciente. El resultado es un clima de nostalgia y de una transformación dolorosa de la imagen colectiva.

c.- Cultura artificial e identidad enchapada: Intenta darse un espíritu colectivo y un pensamiento común a partir de actos intencionales por parte de los dirigentes. Hay fuertes discursos que se van perdiendo a medida que se desciende en la jerarquía, centralización y autoritarismo en la gestión, ceremonias que se perciben como una carga o evento al que es mejor ir. No hay lugar a comunicaciones abiertas, espontáneas e intensas. El resultado es un clima en el que se percibe una incoherencia entre los principios filosóficos y la acción gerencial.

d.- Comunidad de visión e identidad compartida: hay una cultura de convergencia, generalmente aparece la figura de un héroe fundador aún presente, ceremonias seguidas por la inmensa mayoría, actos concretos y resultado numerosos que facilitan el compartir, empleados investidos de poder, se garantiza el derecho al error y la posibilidad de ensayar, hay un

compromiso de la empresa hacia el empleado respaldado en actos concretos; gerencia de puertas abiertas.

El resultado es una percepción de un alto compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y emocionales positivos y la conformación de ambientes laborales saludables. Encontramos en esta última categoría descrita por Aktouf (2002) elementos del liderazgo transformacional, al emerger situaciones donde el líder impulsa a sus seguidores a pensar sobre los problemas en formas nuevas y creativas, y los estimula a cuestionarse tanto sobre sus creencias y valores individuales como sobre las del líder, más cuando las soluciones planteadas son inapropiadas para resolver los problemas presentes. Adicionalmente este tipo de líderes no solamente reconocen y satisfacen las necesidades actuales de sus seguidores, sino que facilitan la expansión y elevación de sus abanicos de necesidades para que éstos puedan desarrollar todo su potencial. Los líderes transformacionales proveen oportunidades para el desarrollo de culturas organizacionales que sean soporte del crecimiento individual y colectivo.

2.2.1.3. Características centrales de la cultura organizacional.

Anzola (2003:53) retomando los planteamientos de Hofstede y Cols (1990) menciona como características centrales de la cultura:

- a.-** La identidad de los miembros: el grado en que los empleados se identifican con el todo de la -organización.
- b.-** El énfasis en el grupo: el grado en que las actividades del trabajo se organizan alrededor de grupos más -bien que de individuos.
- c.-** El enfoque hacia las personas: el grado en el que la administración contempla los efectos sobre las personas derivados de las decisiones tomadas.
- d.-** La integración en unidades: El grado en que se estimula la operación coordinada e interdependiente dentro de la organización.
- e.-** El control: el grado en el que las reglas, los reglamentos y la -supervisión directa se aplican.

f.- La tolerancia al riesgo: el grado en que se estimula a los empleados a ser dinámicos, innovadores y -tomadores de riesgos.

g.- Los criterios para recompensar: el grado en que se adjudica el sistema de recompensas dependiendo del desempeño en contraste con otros factores.

h.- La tolerancia al conflicto: el grado en el que se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los -conflictos y críticas. El perfil hacia los fines o los medios: el grado en que la administración se enfoca sobre los resultados o productos antes que en las técnicas y procesos que se aplican para alcanzarlos.

i.- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que se busca conocer, verificar y responder a los cambios del ambiente.

2.2.1.4. El liderazgo transformacional y su impacto en la eficacia organizacional.

La eficacia organizacional ha sido definida como: hacer algo que se sabe y hacerlo bien, dentro del contexto de las funciones administrativas fundamentales: planear, organizar, liderar, dirigir y controlar. Chiavenato (1995) define la eficacia como “la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos [dentro de] óptimas formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema, con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita”. “La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)”. Según esto, la eficacia sería entonces el logro de los objetivos que busca la organización, tanto en el orden económico como político y social.

Elorduy (1998), por su parte, presenta la eficacia como un conjunto de cuatro factores: aumento de la productividad, mejora de las relaciones entre los diferentes actores, desarrollo de las personas y motivación de los empleados. En esta visión combina igual que Chiavenato, los órdenes

económico, político y social. Marilyn M. Helms (Ibíd.), directiva y docente de Administración del Dalton State College, resume en cuatro modelos la eficacia, desde diferentes perspectivas y contextos.

En el primer modelo la eficacia se mide a través de las dimensiones de producción, responsabilidad, liderazgo y conflicto interpersonal. Define producción como el flujo de productos de la organización; responsabilidad como el grado de compromiso individual y colectivo con la organización; liderazgo como el grado de influencia y habilidad personal de la administración; y el conflicto interpersonal como el grado de diferencias percibidas entre la administración y los subalternos. En la siguiente gráfica se pueden apreciar los cuatro cuadrantes que componen el modelo.

Primer modelo de eficacia

Producción Flujo de productos de la organización	Responsabilidad Grado de compromiso de las personas con la organización
Liderazgo Grado de influencia y habilidad personal de líder	Conflicto interpersonal Diferencias entre administración y subalternos

En este modelo se manifiestan las dimensiones motivación e inspiración y carisma que definen el liderazgo transformacional, a través de los cuadrantes de liderazgo y responsabilidad, pero quedan faltando las dimensiones referentes a consideración individual y estímulo intelectual lo que afecta el logro de las variables de resultado relativas a satisfacción, eficacia y efectividad, tal como lo establece el modelo FRL.

El segundo modelo está basado en procesos organizacionales interrelacionados y fue desarrollado en primera instancia como una herramienta para consultores gerenciales. Este modelo utiliza la supervivencia organizacional y la maximización del retorno como variables

clave de eficacia en conjunto con la autorregulación, la cual es responsable de orquestar el balance entre las otras ocho variables menores, la cuales incluyen permeabilidad interna y externa, sensibilidad al estatus y al cambio, contribución para los accionistas, transformación, promoción de transacciones ventajosas, flexibilidad

Al repasar el modelo FRL de liderazgo transformacional de Bass y Avolio, la eficacia del líder es vista a través de cuatro aspectos:

- i. El logro de la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores.
- ii. Conocimiento de las necesidades del colaborador en los altos niveles administrativos.
- iii. La contribución de los colaboradores al desempeño de la organización.
- iv. El desempeño del líder como miembro de un equipo de trabajo.

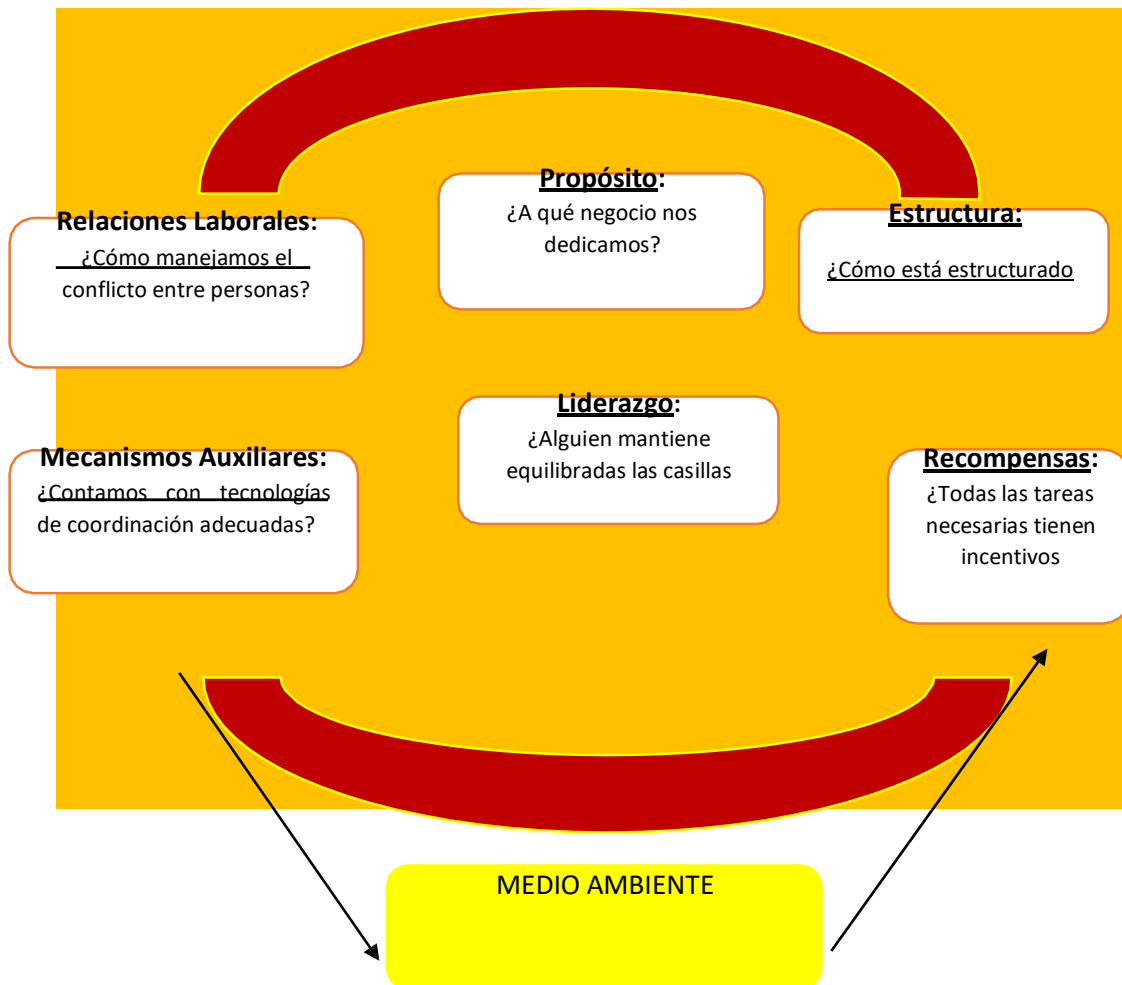
2.2.2. Modelo organizacional de seis cajas de Marvin Weisbord.

El modelo de Marvin Weisbord (Burke 1988), requiere atender dos aspectos el formal y el informal: El primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas.” La distinción entre formal e informal, es decir, que se supone lo que debe suceder, en comparación con lo que está sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría del desarrollo organizacional y es un punto de partida para comprender la dinámica de la organización” (French Wendell, 1996). Marvin Weisbord describe su modelo de una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación de desempeño.

Weisbord propone otro enfoque de diagnóstico en el cual se encauza al futuro de la organización, a las tareas que los individuos pueden auto estructurar y en facilitar el diagnóstico de problemas provocados.

GRÁFICA 02

ENFOQUE DIAGNÓSTICO DE MARVIN WEISBORD



Fuente: French, Wendell y Ceci Bell, 1996; Desarrollo organizacional

1.- Propósito.

Es cuando, la organización determina la responsabilidad de la Dirección de la misma, es decir de los encargados de conducirla. Para ello, una de las principales interrogantes que necesitan su respuesta es:

¿Qué es la organización? ¿Y hacia donde se dirige? En las mismas se deben manifestar los propósitos y la misión de la organización; cuyas respuestas a su vez se deben comunicar a sus trabajadores.

Una definición de la misión debe dar respuesta a tres preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? A lo que Chiavenato

dice que la misión “es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado”. En ese sentido, podemos manifestar que la misión define el papel de la organización dentro de sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y existir. Como dice Steiner (1999) “solamente con los propósitos o la misión se puede elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones. Si todos los empleados conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la organización”

Los propósitos de una organización “son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social” Münch (2005) (13). En esta perspectiva, la misión y los propósitos se formulan para que perduren junto con la organización, a pesar de ser susceptibles de modificaciones debido a la dinámica de las actividades del entorno y de la propia organización. Se debe tener muy en cuenta que cuando se cultiva la misión, todos los miembros de la organización trataran no solo de brindar un buen servicio de calidad, sino también de superar sus expectativas y dejarles satisfechos a ellos mismos.

2.- Estructura

De acuerdo al modelo de Weisbord toda organización requiere de un marco de actuación para funcionar, ese marco está constituido por la estructura orgánica. Al respecto, Marvin Weisbord dice que la estructura de una organización entre otras variables determina muchas veces si la estrategia para brindar un servicio es buena o no. La estructura organizacional se define como la división ordenada y sistemática de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación.

En esa perspectiva podemos manifestar que, para hacer un diagnóstico de estrategias para brindar servicios, como los educativos, por ejemplo, es necesario conocer cuál es la estructura de la organización.

Weisbord asume que la estructura comprende:

- a.- La distribución de tareas,
- b.-Las responsabilidades y
- c.- Las funciones entre todos los niveles del personal

Si bien es cierto que existen muchas definiciones al respecto, sin embargo, en la mayoría de ellas existe algo en común, al afirmar que la estructura es la división, la coordinación y agrupación de las tareas propias de una organización, siendo el organigrama su representación gráfica, que en forma sencilla expresa la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que conforman la organización.

Según Franklin, (2004), un organigrama considera cuatro aspectos, estos son: (14)

- a. Tareas:** Muestra la gama de tareas que hay en una organización.
- b. Unidades:** Representan una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.
- c. Niveles de la organización:** El organigrama debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el trabajador de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general.
- d. Líneas de autoridad:** son las líneas marcadas en el organigrama que ligan los recuadros del mismo, muestran que puestos o unidades tienen autoridad sobre otros

De acuerdo a Don Hellriegel (2002) el organigrama es una herramienta útil porque permite a la organización estructurar tareas, puestos, niveles y líneas de autoridad, así como visualizar más fácilmente cuales son las relaciones de las actividades que se desarrollan dentro de la organización”.

En la estructura organizacional se presentan dos tipos de personal: Aquel que contribuye directamente en alcanzar los objetivos de la organización (personal en línea) y aquellos que sirven de apoyo y asesoran al personal (staff). En ello recae la importancia que tiene la estructura organizacional, por que ayuda a determinar el grado de participación que tienen los empleados en la toma de decisiones de la organización y la manera en

que se interrelacionan en los distintos niveles. De acuerdo a Fernández (1999) “existen seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: Especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, así como la formalización de la estructura”

3.- Relaciones.

Se toma en cuenta un principio sociológico, las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación siempre conduce a alguna especie de conflicto laboral, social, institucional, y esto se puede evitar si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores. Como dice Alberto Martínez (1988) “la comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización”.

Respecto a los conceptos sobre comunicación tenemos a Stephen P. Robbins (2000) que manifiesta que la comunicación humana “es un proceso mediante el cual se intercambia información, hechos, datos, ideas, opiniones y emociones para tratar de lograr un entendimiento mutuo que se traduzca en cooperación para la acción, dentro de un ambiente de buenas relaciones humanas”. Así mismo Inmanuel Chiavenato, dice que “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”

Stephen P. Robbins (2000) señala que, para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad. Debe existir suficiente información sobre lo que sucede y lo que se planea que suceda. Esta información debe transmitirse en forma clara a través de los medios apropiados y con canales de retroalimentación.

4.- Recompensas.

Las recompensas o las compensaciones según I. Chiavenato (2007), “sirven para reconocer dentro de la organización el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales”.

Las recompensas tienen como finalidad, garantizar la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, como dice Werther (2008) “sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización”.

Robert Kreitner (1998) propone el siguiente modelo general de sistema de compensación en la organización, en el que presenta con énfasis a los componentes básicos de los sistemas de recompensas en la organización:

- a. Las compensaciones o recompensas ayudan a que el ambiente laboral de una organización sea agradable, debido a que los empleados están satisfechos.
- b. Recompensas extrínsecas, llamadas tangibles: Son compensaciones financieras y materiales
- c. Recompensas intrínsecas, también conocidas como intangibles: tales como promociones, títulos, autoridad, status en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento a sus contribuciones.

5.- Liderazgo

David Césares Arragoiz (1994) “enfatisa que el liderazgo es una de las más importantes expresiones de poder en las relaciones sociales, y por consiguiente, en las organizaciones, en las habilidades del líder sin descuidar el entorno del líder” y menciona también que “liderazgo es la

acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes” (Madrigal, 2005). Por tanto, para ser un líder efectivo, el gerente de la organización debe adaptar su estilo, para que se ajuste a estas variantes. Este tipo de liderazgo, algunas veces es llamado contingencia o liderazgo situacional.

Estilos de liderazgo.

Todas las organizaciones necesitan de dirigentes capaces, mediante estilos de mando adecuados, éstos pueden lograr la cooperación de los recursos humanos disponibles para provocar la evolución y el progreso que se busca para transformar al personal de la organización en lo más valioso llamado ahora capital humano. A su vez Dubrin (2000) considera que, para describir los estilos de liderazgo, se debe incorporar la magnitud de la autoridad y el control que el líder le transfiere al grupo” (28)

a.- El Liderazgo entrenador:

Según Chiavenato (2009) “es cuando el subordinado tiene poca experiencia en un área de trabajo y ha mostrado el deseo de aprender más, pero no puede terminar el trabajo de manera independiente” (29).

En este tipo de liderazgo el líder debe explicar el cómo y el cuándo de la tarea, establecer estándares de desempeño realistas, plantearlos como un reto y reconocer y premiar el desempeño del empleado. Es decir, se establece una relación líder-subordinado que tiene dos fines: Cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y la responsabilidad necesaria para la misma. Por ello

b.- Liderazgo estructurador:

Este estilo es apropiado cuando los colaboradores poseen conocimientos o experiencia mínimos y requieren adquirir las habilidades necesarias para el puesto. En este tipo de liderazgo, el líder decide primero cuál es la mejor manera de efectuar una tarea y luego comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, cómo, cuándo y quien realizará la tarea.

c.- Liderazgo alentador:

Se aplica con aquellas personas que se desempeñan en niveles por arriba de estándar y están dispuestas a asumir responsabilidades en cuanto a los resultados, pero su experiencia y nivel de confianza aún son insuficientes como para dejarlas trabajar por sí solas. En este tipo de liderazgo se procura que los trabajadores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea específica de manera independiente.

d.- Liderazgo delegador:

El líder delegador es el que asigna tareas al colaborador apropiado y deja que proceda a realizarlas por sí mismo. La verificación, supervisión o dirección ocasionalmente permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tenga los recursos necesarios.

Este estilo permite, que los subordinados establezcan sus propias metas para realizar tareas y se hagan cargo de cualquier plan o decisión requerido. Se emplea este estilo cuando los colaboradores poseen experiencia, están habilitados en una tarea especial y están dispuestos a tomar la responsabilidad de su propia planeación y productividad en un área de trabajo.

e.- Liderazgo coercitivo:

El efecto del estilo coercitivo en el clima de la organización es tan dañino que demuestra que la flexibilidad es un acierto. Las decisiones extremas del líder matan las nuevas ideas. De este modo, el sentido de responsabilidad de la gente se evapora: son incapaces de actuar por su propia iniciativa, pierden el sentido de propiedad y sienten poca necesidad de dar cuenta de su rendimiento.

f.- Liderazgo autoritario:

El líder autoritario es un visionario que motiva a la gente haciéndole comprender la manera en que su trabajo se inserta en una visión más amplia de la organización. Los líderes autoritarios encuadran las tareas individuales dentro de una visión global y definen estándares que giran en torno a dicha visión, así los parámetros de éxito están claros para todo el mundo, lo mismo que las recompensas. Al reconocer el valor de la

flexibilidad, el líder autoritario establece el objetivo final, pero da a la gente la libertad para innovar, experimentar y asumir riesgos calculados.

g.- Liderazgo afiliativo:

El líder afiliativo procura mantener a los trabajadores contentos y crear armonía entre ellos; basándose en la construcción de fuertes lazos emocionales y luego aprovecha los beneficios, para lograr una firme lealtad. También promueve la flexibilidad y la confianza entre los amigos, lo que permite la innovación constante y la toma de riesgo; dándole a los trabajadores la libertad de hacer su trabajo en la forma en que piensa que es la más efectiva. Los líderes afiliativos rara vez ofrecen consejos constructivos acerca de cómo mejorar: los empleados deben descubrir por sí mismo cómo hacerlo. Si el líder coercitivo demanda “haga lo que yo digo”, y el autoritario urge “venga conmigo”, el afiliativo dice “la gente está primero”.

h.- Liderazgo democrático:

El estilo democrático es ideal cuando un líder está seguro acerca de la mejor dirección a seguir y necesita nuevas ideas y la guía de empleados hábiles. Incluso si el líder tiene bien definida la visión, el estilo democrático funciona bien para obtener ideas frescas que ayuden a ejecutar esa visión. Este estilo no funciona cuando los empleados no son competentes o no están suficientemente informados para ofrecer consejo.

Al tomarse el tiempo de escuchar las ideas de la gente, el líder genera confianza, respeto y compromiso. Cuando deja que los propios trabajadores opinen acerca de las decisiones que afectan sus logros y el modo en que realizan su trabajo, el líder democrático promueve la responsabilidad y flexibilidad. Debido a que participa en la determinación de los estándares de evaluación del éxito, la gente que opera en sistemas democráticos tiende a ser muy realista acerca de lo que puede o no puede cumplirse.

i.- Liderazgo marcapasos:

Este estilo destruye el clima organizacional, debido a que muchos trabajadores se sienten abrumados por las demandas del líder, la flexibilidad y responsabilidad se evapora. En cuanto a las recompensas, el marcapasos o bien no brinda libertad sobre la manera en que la gente se desempeña o la salta para hacerse cargo cuando considera que se están rezagando. Si el líder debe irse, la gente se encuentra sin rumbo, pues está acostumbrada a que el experto establezca las reglas. El líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Está obsesionado en hacerlas cosas mejor y más rápido, y espera lo mismo de todos a su alrededor. Detecta quienes no rinden lo que deben y demanda más de ellos. Si no se coloca a la altura de las circunstancias, los reemplaza con gente que pueda hacerlo.

Liderazgo situacional:

Madrigal, (2005) asume “que cuantos más estilos desarrolle un líder será mejor su desempeño”. Los líderes que emplean cuatro o más estilos (en especial el entrenador, afiliativo, autoritario y democrático) y logran hacer una mezcla según el equipo de trabajo y las expectativas de éste, consiguen el mejor clima y los mejores rendimientos del negocio. Al respecto, Arturo Villanueva (2010) menciona que el mando será eficaz si comprende: “Comunicar lo que se debe hacer; obtener cooperación de las personas que han de realizarlo; vigilar que se haga”

El líder creador de la cultura:

Proporciona visión a sus seguidores, y requiere de hacer contacto con su gente de tal manera que movilice su energía, generando una actitud y un espíritu productivo; también requiere de comunicación para otorgar a otra dirección, si el líder es incapaz de comunicar sus planes, así puedan ser extraordinarios, la gente que lo rodea será incapaz de realizar directivas; porque una empresa sin liderazgo, operaría con personas y máquinas en confusión.

CAPÍTULO III

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN
PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL
LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SEÑOR DE
HUAMANTANGA” DEL CENTRO
POBLADO CHAMAYA, PROVINCIA
JAÉN.**

**CAPÍTULO III: ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA
MEJORAR EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA “SEÑOR DE HUAMANTANGA” DEL CENTRO POBLADO
CHAMAYA, PROVINCIA JAÉN.**

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

CUADRO 01

PROPÓSITOS

¿Dentro de qué institución educativa nos encontramos?

N.º Ord.	Ítems	Valoración								TOTAL	
		Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
01	¿Cómo docente conoce con claridad la misión y la visión de la?	5	35.71	4	28.57	3	21.43	2	14.29	1	100.00
02	¿Considera que el buen desempeño en su trabajo ayuda mejorar la calidad del servicio educativo?	9	64.29	2	14.29	2	14.29	1	7.14	1	100.00
03	¿Desde un principio, le explicaron las reglas y normas que rigen la Institución Educativa?	5	35.71	4	28.57	3	21.43	2	14.29	1	100.00
04	¿En la actualidad conoce la situación en la que atraviesa la Institución Educativa?	1	7.14	2	14.29	1	7.14	0	0	1	100.00
05	¿Cómo docente siente compromiso en su trabajo?	8	57.14	4	28.57	2	14.29	0	0	1	100.00

Fuente: Encuesta elaborada por la autora del presente trabajo de investigación

INTERPRETACIÓN:

- Se puede observar que en relación a la pregunta ¿Cómo docente conoce con claridad la misión y la visión de la I.E.?, el 36% respondió que no.
- En cuanto a la pregunta de si considera que el buen desempeño en su trabajo ayuda mejorar la calidad del servicio educativo, el 64% respondió que no.
- El 36% de los docentes encuestados en cuanto a la pregunta si desde un principio, le explicaron las reglas y normas que rigen la Institución Educativa, respondió que no.
- El 79% de los encuestados acerca de si en la actualidad conoce la situación en la que atraviesa la Institución Educativa, respondió que no.
- En cuanto a la pregunta ¿Cómo docente siente compromiso en su trabajo?, el 57% respondió que no.

CUADRO N° 02

ESTRUCTURA

¿Cómo se divide el trabajo en la institución?

N°		Valoración									
Ord.	Ítems	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1	¿En su trabajo docente sabe cuáles son sus roles como tal?	3	21.42	5	36	4	29	2	14.28	14	100.00
2	¿Conoce con exactitud las tareas o funciones específicas que realiza?	5	35.71	6	43	2	14.28	1	7	14	100.00
3	¿Hace el trabajo que le corresponde a otro colega?	8	57.14	2	14.28	2	14.28	2	14.28	14	100.00
4	¿Desempeña tareas que no corresponden a su puesto o tarea laboral?	5	35.71	4	29	3	21.43	2	14.28	14	100.00

Fuente: Encuesta elaborada por la autora del presente trabajo de investigación

INTERPRETACIÓN:

- El 36% de los docentes encuestados manifiesta que a veces sabe cuáles son sus roles en su trabajo como docente. Hay escasa comunicación.
- El 43% dice que a veces conoce con exactitud, las tareas o funciones específicas que realiza en la institución. No se explicita mucho acerca de los roles que se desempeña en institución.
- El 57% de los encuestados respecto a la pregunta de si hace el trabajo que le corresponde a otro colega, respondió que no.
- El 36% de los docentes manifiesta que no desempeña tareas que no corresponden a su puesto o tarea laboral. Se percibe que no existe mucha empatía y solidaridad en el clima laboral

**CUADRO N° 03:
SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

Nº		Valoración										TOTAL	
Ord.	Ítems	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre					
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%		
1	¿Considera que el director sabe manejar los conflictos adecuadamente?	8	57.14	2	14.29	3	21.43	1	7	14	100.00		
2	¿El director sabe afrontar los problemas de la institución y les da solución?	8	57.14	3	21.43	2	14.29	1	7	14	100.00		
3	¿Existe una buena relación laboral con sus demás colegas?	8	57.14	2	14.29	4	29			14	100.00		
4	¿Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo?	0	0	3	21.43	2	14.29	9	64.29	14	100.00		
5	¿Su director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?	10	71.43	2	14.29	2	14.29	0	0	14	100.00		

Fuente: Encuesta elaborada por la autora del presente trabajo de investigación

INTERPRETACIÓN:

- El 57% de los docentes encuestados manifiesta que no cree o considera que el director sepa manejar los conflictos adecuadamente.
- El 57% de los docentes considera que el director no sabe afrontar los problemas de la institución y no sabe darles solución.
- El 57 % de los docentes asume que no existe una buena relación laboral con sus demás colegas.
- El 64% de los docentes encuestados afirma que existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo.
- El 71% afirma que su director no se preocupa por crear un ambiente laboral agradable en la institución educativa.

CUADRO N° 04
RECOMPENSAS (Factores extrínsecos)

Nº		Valoración										TOTAL	
Ord.	Ítems	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre					
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%		
1	¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?	4	29	5	36	3	21.43	2	29	14	100.00		
2	¿Considera que es importante que se desarrolle en la institución un sistema de incentivos que vaya de acuerdo al trabajo que realiza?	6	43	2	29	4	29	2	29	14	100.00		
3	¿Sabe de algún tipo de incentivos por un desempeño extra ordinario?	9	64.29	3	21.43	2	14.29	0	0	14	100.00		
4	¿Considera que los beneficios que le ofrecen en tu trabajo te convienen	4	29	6	43	3	21.43	1	7	14	100.00		

Fuente: Encuesta elaborada por la autora del presente trabajo de investigación

INTERPRETACIÓN:

- El 36% de los docentes encuestados afirma que a veces hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse.
- El 43% afirma que no considera que es importante que se desarrolle en la institución un sistema de incentivos que vaya de acuerdo al trabajo que realiza. Ya que opina que son sus obligaciones institucionales, y que por ello les pagan.
- El 64% de los encuestados dice que sabe si existe en su institución de algún tipo de incentivos por el desempeño de actividades extra ordinaria.
- El 43% considera que a veces los beneficios que le ofrecen en su trabajo le convienen

CUADRO N° 05

LIDERAZGO

N°		Valoración									
Ord.	Ítems	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1	¿Su director le brinda apoyo necesario para desempeñar bien su trabajo	5	35.71	4	29	3	21.43	2	14.29	14	100.00
2	Su director le ayuda a resolver sus problemas de trabajo	8	57.14	3	21.43	2	14.29	1	7	14	100.00
3	¿Su director le ayuda a resolver problemas con sus demás compañeros de trabajo?	9	64.29	3	21.43	2	14.29	0	0	14	100.00
4	¿Su director le proporciona la información académica y administra cuando le es necesaria?	8	57.14	3	21.43	2	14.29	1	7	14	100.00

Fuente: Encuesta elaborada por la autora del presente trabajo de investigación

INTERPRETACIÓN:

- El 36% de los docentes opina que su director no le brinda apoyo necesario para desempeñar bien su trabajo.
- Acerca de la pregunta de si su director le ayuda a resolver sus problemas de trabajo, el 57% de los docentes encuestados opino que no. La comunicación interpersonal es muy escasa o nula.
- El 64% de los docentes considera que la autoridad de la institución no le ayuda a resolver problemas con sus demás compañeros de trabajo.
- El 58% de los encuestados manifiesta que su director no le proporciona la información académica y administra cuando le es necesaria.

CUADRO N° 06
MECANISMOS ÚTILES

N° Ord	Ítems	Valoración									
		Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		TOTAL	
		F i	%	F i	%	F i	%	F i	%	F i	%
1	¿Se cuenta en la institución con la tecnología e infraestructura apropiada?	5	35.71	4	29	3	21.43	2	14.29	1	100.00
2	¿Existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?	8	57.14	3	21.43	2	14.29	1	7	1	100.00
3	¿Se siente motivado en tu trabajo?	9	64.29	3	21.43	2	14.29	0	0	1	100.00
4	¿Cuenta con la tecnología necesaria para realizar su trabajo?	8	57.14	3	21.43	2	14.29	1	7	1	100.00
5	¿Se le da algún tipo de orientación o capacitación para poder realizar su trabajo correctamente?	9	64.29	3	21.43	2	14.29	0	0	1	100.00

Fuente: Encuesta elaborada por la autora del presente trabajo de investigación

INTERPRETACIÓN:

- El 71% de los encuestados manifiesta que no se cuenta en la institución con la tecnología e infraestructura apropiada.
- El 57% de los docentes afirma que no existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo.
- El 65% de los docentes encuestados manifiesta que no se siente motivado en tu trabajo.
- El 57% de los encuestados manifiesta que no cuenta con la tecnología necesaria para realizar su trabajo.
- El 64% de los docentes encuestados manifiesta que no se le da algún tipo de orientación o capacitación para poder realizar su trabajo correctamente.

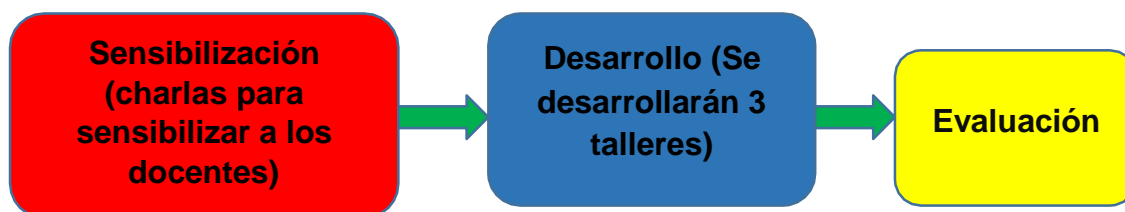
3.2. DISEÑO DE LA PROPUESTA.

ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SEÑOR DE HUAMANTANGA” DEL CENTRO POBLADO CHAMAYA, PROVINCIA JAÉN.

PRESENTACIÓN.

De los diversos trabajos realizados en torno a la gestión institucional y su impacto en el liderazgo, se infiere que el espíritu de una organización humana es juntar los esfuerzos o acciones del colectivo, coordinando acciones y planes de trabajo para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes. Se destaca en los diversos enfoques teóricos, que las personas que laboran en una institución educativa, no sólo se identifican con un alto nivel de pertenencia con ella; sino que, a cambio de los incentivos mínimos que puedan recibir, realizan eficientemente con convicción las tareas que se les encomienda según el puesto de trabajo de cada uno. En esa perspectiva el presente trabajo de investigación asume como propuesta la contribución de una estrategia de gestión participativa para mejorar el liderazgo institucional en la Institución educativa “Seños de Huamantanga” del centro poblado de Chamaya, provincia de Jaén, región Cajamarca; propuesta que se sustenta en el modelo de liderazgo de rango completo (FRL) de Bernard Bass y Bruce Avolio y en el modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord.

El programa tiene tres etapas:



I.- FUNDAMENTACIÓN.

Este Programa se elabora en base al liderazgo transformacional, este estilo de liderazgo es considerado como transformador, por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Bass (1985:21).

Por otro lado, desde el punto de vista epistemológico considero que Evelio Machado Ramírez (2001:49) estudia, evalúa y critica el conjunto de problemas que presenta el proceso de producción de conocimiento científico. Afirma que podemos considerar como problemas epistemológicos entre otros, las cuestiones que conciernen a la definición y la caracterización de los conceptos científicos, el problema de la construcción de los términos teóricos de la ciencia, las concepciones metodológicas, las condiciones operatorias y técnicas del proceso de investigación. En este sentido, afirma que, si bien aún no existe consenso general entre los investigadores acerca de los referentes teóricos de la Dirección Científica en las instituciones educativas, desde los años ochenta del siglo XX y principios del presente siglo se ha producido una profundización gnoseológica “es decir conocimiento cotidiano y conocimiento científico...” en sus fundamentos teóricos y metodológicos. En este sentido, Evelio Machado Ramírez (2001:46) plantea responder a las siguientes preguntas: ¿Por qué se dirige una institución educativa? ¿Para qué se dirige una institución educativa?; ¿Para quién se dirige en una institución educativa?; ¿Dónde se está situado para dirigir en una institución educativa? Por esa razón: ¿Qué bases fundamentan su desarrollo?; ¿Cómo se dirige en una institución educativa? ¿Cuál es su origen, formación y desarrollo en un país determinado?; ¿qué entender por dirección científica de la institución educativa?; ¿con qué fines?; ¿bajo qué principios se dirige científicamente una institución educativa?; ¿cómo se dirige científicamente una institución educativa?

Según Grinberg (2008:108) todo proceso posible de ser identificado, clasificado y estudiado tiene que ser gerenciado. La excelencia, la calidad total, el logro del cero defecto, los círculos de calidad, la planificación por proyecto, la autonomía, el liderazgo, la innovación, hacen parte de los aspectos que forman la gestión. Afirma que ésta constituye más que una simple forma de planificación o

administración: involucra un cambio en el modo en que pensamos, actuamos, sentimos; en suma, un cambio en la forma de ser de los individuos y de las organizaciones.

II.- DATOS INFORMATIVOS.


- 1. Institución donde se desarrollará la estrategia:** Institución Educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado de Chamaya, provincia de Jaén, región Cajamarca.
- 2. Participantes:** Docentes de la Institución Educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado de Chamaya, provincia de Jaén, región Cajamarca.
- 3. Ambientes en donde se desarrollará la estrategia:** Ambientes de la Institución.
- 4. Responsable de la estrategia:** Lic. Uvaldina Calle López
- 5. Ejecutor de la estrategia:** Lic. Uvaldina Calle López
- 6. Colaboradores:**

III.- ORGANIZACIÓN.



- 1. Personal Interviniente:** Docentes de la Institución Educativa Señor de Huamantanga” del centro poblado de Chamaya
- 2. Responsable del Programa:** Lic. Uvaldina Calle López

IV. OBJETIVOS.

General:

-  Diseñar una estrategia de gestión participativa para mejorar el liderazgo institucional en la Institución educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado de Chamaya, provincia de Jaén, región Cajamarca; propuesta que se sustenta en el modelo de liderazgo de rango completo (FRL) de Bernard Bass y Bruce Avolio y en el modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord.

Específicos:

-  Ejecutar actividades de sensibilización y compromiso de liderazgo con los actores educativos.
-  Practicar habilidades sociales y actividades de interacción humana para integrar la afinidad de los docentes.

- ✚ Desarrollar los talleres de capacitación direccionado hacia las acciones de liderazgo transformacional de la institución educativa.
- ✚ Evaluar a los docentes para identificar la mejora del liderazgo institucional.

V. PLAN DE INTERVENCIÓN.

I. Herramienta diagnóstica utilizada:

Marvin Weisbord para evaluar diagnósticamente la operación de las organizaciones propone el “Modelo de las Seis Cajas”. El modelo está conformado de los siguientes componentes (denominados también cajas):

- 1. Propósitos:** ¿Dentro de qué “institución educativa” nos encontramos?
- 2. Estructura:** ¿Cómo nos dividimos el trabajo en la institución educativa?
- 3. Relaciones:** ¿Cómo manejamos el conflicto (¿coordinamos?) entre los docentes y los funcionarios de la institución? y ¿Con nuestras tecnologías existentes en la institución?
- 4. Recompensas:** ¿Hay algún incentivo para los docentes cuando hacen todo lo que necesita hacerse?
- 5. Liderazgo:** ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?
- 6. Mecanismos útiles:** ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?

CAJAS	FUNDAMENTACIÓN DE CADA CAJA (Marvin Weisbord)
<p style="text-align: center;">EL PROPÓSITO</p> <p>a.- ¿Qué es la institución? b.- ¿Dentro de qué “institución” nos encontramos? c.- ¿Hacia dónde se dirige?</p> <p>(Elaborados en base a Evelio Machado Ramírez (2001) y Marvin Weisbord)</p>	<p>-Se ponen de manifiesto los fines esenciales o directrices de la Institución Educativa; se definen la razón de ser, naturaleza y su carácter institucional.</p> <p>- Se precisan los propósitos y la misión de la organización, las mismas que se deben socializar con toda la plana docente a fin de involucrarlos dentro de la gestión. Se basa en el nivel de participación docente.</p> <p>-Una de las principales interrogantes que necesitan su respuesta es: ¿Qué es la institución educativa? ¿Y hacia donde se dirige? Se describe su situación actual, su naturaleza y sus objetivos y fines.</p> <p>- La misión debe de definir el papel de la Institución Educativa dentro de sociedad en la que se encuentra y el significado de su razón de ser y existir institucional.</p> <p>-Una definición de la misión debe dar respuesta a tres preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?</p> <p>-Solamente con los propósitos o la misión se puede elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones. Si todos los docentes conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la institución educativa.</p> <p>- Si todos los Docentes conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la organización.</p> <p>-La misión y los propósitos definen el éxito o fracaso de la organización, ya que pueden direccionar el destino de la misma</p>
<p style="text-align: center;">LA ESTRUCTURA</p> <p>¿Cómo se divide el trabajo en la institución?</p> <p>(Elaborados en base a Evelio Machado Ramírez (2001) y Marvin Weisbord)</p>	<p>- Determina si la estrategia de la gestión de los servicios educativos que brinda es buena o no.</p> <p>- La estructura comprende la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal.</p> <p>-La estructura organizacional se define como la división ordenada y sistemática de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación.</p> <p>-El organigrama representa la gráfica de la estructura organizacional.</p> <p>-Un organigrama considera cuatro aspectos, estos son: a.- Tareas: Muestra la gama de tareas que hay en una organización.</p>

	<p>b.- Unidades: Representan una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.</p> <p>c.- Niveles de la organización: El organigrama debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el trabajador de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general. El organigrama es una herramienta útil porque permite a la organización estructurar tareas, puestos, niveles y líneas de autoridad, así como visualizar más fácilmente cuales son las relaciones de las actividades que se desarrollan dentro de la organización.</p> <p>d.- Líneas de autoridad: son las líneas marcadas en el organigrama que ligan los recuadros del mismo, muestran que puestos o unidades tienen autoridad sobre otros</p>
<p>LAS RELACIONES</p> <p>¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre los docentes?</p> <p>(Elaborados en base a Marvin Weisbord)</p>	<p>-Se toma en cuenta un principio sociológico, las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación siempre conduce a alguna especie de conflicto laboral, social, institucional, y esto se puede evitar si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores.</p> <p>-La comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización”</p> <p>-Para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad.</p> <p>-Debe existir suficiente información sobre lo que sucede y lo que se planea que suceda. Esta información debe transmitirse en forma clara a través de los medios apropiados y con canales de retroalimentación.</p>
<p>LAS RECOMPENSAS</p> <p>¿Hay algún incentivo para el personal docente y administrativo hacer todo lo que necesita hacerse?</p> <p>(Elaborados en base a Marvin Weisbord)</p>	<p>-Las recompensas o las compensaciones sirven para reconocer dentro de la organización el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización.</p> <p>-La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales.</p> <p>-Las recompensas tienen como finalidad garantizar la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.</p> <p>-Sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización.</p>

<p style="text-align: center;">EL LIDERAZGO</p> <p>¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?</p> <p>(Elaborados en base a Marvin Weisbord)</p>	<p>-El liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos institucionales deseados</p> <p>--El liderazgo constituye una de las más importantes expresiones de poder en las relaciones sociales, y por consiguiente, en las organizaciones.</p> <p>-Para ser un líder efectivo, el gerente de la organización debe adaptar su estilo, para que se ajuste a estas variantes.</p>
<p style="text-align: center;">MECANISMOS ÚTILES</p> <p>¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?</p> <p>(Elaborados en base a Marvin Weisbord)</p>	<p>Constituye el diagnóstico no sólo de la infraestructura tecnológica con que cuenta la institución, sino su calidad de operatividad, de sistematización administrativa, de resultados efectivos que se obtienen, etc.</p>

VI. PLAN DE ACCIÓN DEL DESARROLLO DEL PROGRAMA ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SEÑOR DE HUAMANTANGA”

Modelado teórico de la propuesta



Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico.

La gestión organizacional, parte previamente del diagnóstico situacional de la institución educativa, en consecuencia, basándose en las concepciones teóricas del modelo organizacional de “seis cajas” de Marvin Weisbord, se expone los elementos del modelo FRL del liderazgo transformacional de Bass y Avolio, interrelacionando ambas teorías; todo ello, a fin de desarrollar el “plan de acción del desarrollo del programa de Estrategia de Gestión Participativa”. Los pasos a seguir son los siguientes:

El programa tiene tres etapas:

1. Sensibilización (Charlas para sensibilizar a los docentes).
2. Desarrollo (Se desarrollarán 3 talleres).
3. Evaluación (Se realizará una evaluación en relación al desempeño como líder, teniendo en cuenta los elementos de rango completo).

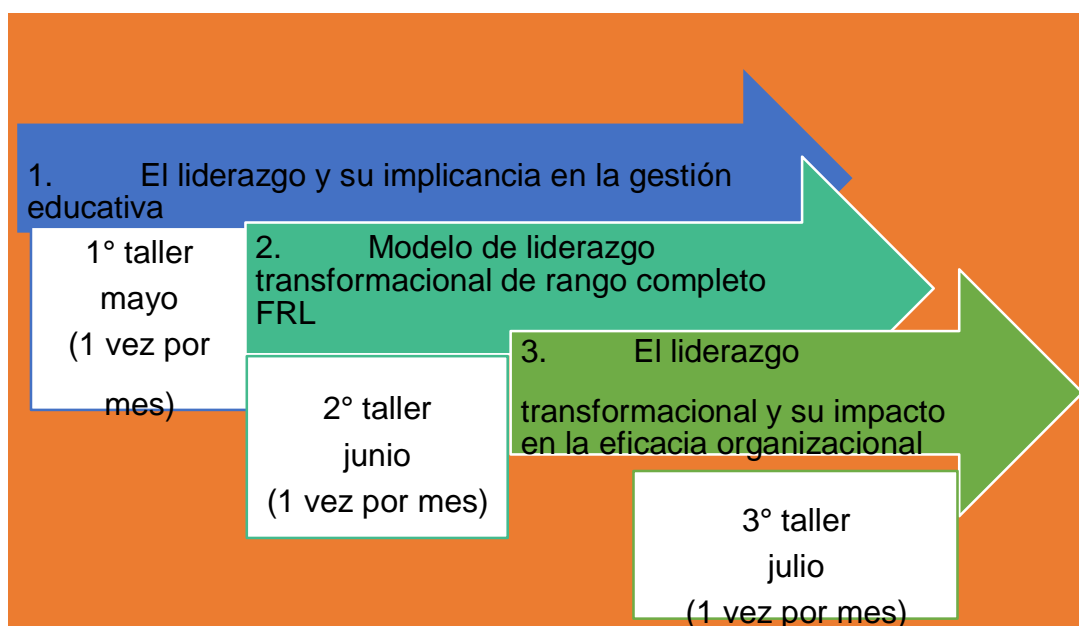
En la segunda etapa se desarrollará en tres talleres:

1. El liderazgo y su implicancia en la gestión educativa
2. Modelo de liderazgo transformacional de rango completo FRL
3. El liderazgo transformacional y su impacto en la eficacia organizacional.

VII. METODOLOGÍA.

Los talleres se desarrollarán considerando una metodología teórica, práctica e interactiva, que facilite la participación del personal de la institución educativa. Se contará con material audiovisual para el desarrollo de casos y ejemplos. Se trabajará de manera práctica la formulación de instrumentos de diagnóstico. Las exposiciones serán en diapositivas para facilitar el manejo de tiempos. (Power Point). Se utilizarán técnicas: debates, paneles, mesa redonda, conversatorios y además la estrategia de habilidades sociales. Además, pueden realizar videofórum.

VIII. CRONOGRAMA DE LOS TALLERES.



IX. EVALUACIÓN:

La evaluación se realizará al final de cada jornada y trimestral. Es permanente e integral. Se evaluará las actitudes y conocimientos. Además, se evaluará los rasgos del liderazgo transformacional.

X. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

ETAPA I. SENSIBILIZACIÓN

En el mes de abril, es decir antes de iniciar el taller, el director debe convocar al personal docente a una asamblea extraordinaria con el objetivo de sensibilizar a los docentes para trabajar el tema del liderazgo institucional.

Después, se dará a conocer el Perfil del Programa de Gestión Participativa basado en el liderazgo transformacional para mejorar el liderazgo en los docentes de la institución educativa “Señor de Huamantanga” del Cruce Chamaya – Jaén. Se sugiere lo siguiente realizar las siguientes actividades:

- Formar un equipo de trabajo integrado por el director, y los docentes.
- El equipo analizará y aprobará el contenido temático del Programa de Liderazgo Transformacional.
- Se desarrollarán los talleres en tres meses.
- En este Programa se realizarán actividades de capacitación, reflexión, convivencia. También, pueden realizar actividades de recreación, lo pueden hacer un fin de semana.
- Fomentar paseos de confraternidad de toda la comunidad educativa.
- Practicar las habilidades sociales de manera permanente.

Habilidades Sociales que los líderes deben desarrollar para lograr una buena comunicación en las organizaciones. Olivero, Laura T. (2006)

Saber escuchar. Es escuchar los sentimientos de nuestro/a interlocutor/a

Adiestrar al personal sobre la comunicación efectiva.

Compartir ideas y sentimientos constructivos

“No encuentres la falla encuentra el remedio” – Henry Ford

Tener un buen concepto de sí mismo. Recuerde que usted es tan importante como los demás.
Saber decir. Ser oportuno, claro y firme, breve y específico, entusiasta y respetuoso.
Saber preguntar
Ser claro en la comunicación informal y verbal y no verbal de su organización.
Premiar la comunicación efectiva
Un líder debe ser capaz de dar a conocer sus ideas y a su vez debe entender las ideas de los demás para poder guiarlos
Adaptar el estilo de comunicación a las necesidades de los demás
Evaluar siempre los estilos de comunicación y haga los ajustes que sea necesario.
Usar varias habilidades y tipos de preguntas que faciliten el cambio y la transformación.
Mantener el enfoque en el “Cómo” y no en el “Qué”
Evaluar siempre los estilos de comunicación y haga los ajustes que sea necesario.
No arrincone a los demás. Esto provoca cólera y resentimiento.

ETAPA II. DESARROLLO DE LOS TALLERES

TALLER N° 01

1.- Denominación: “El liderazgo y su implicancia en la gestión educativa”

2.- Justificación: Para el desarrollo del primer taller, se han seleccionado contenidos teóricos del liderazgo transformacional y habilidades sociales que se practican como estrategia a fin de establecer las características y el perfil de un liderazgo transformacional en la institución educativa.

3.- Objetivo General: Promover el cambio de actitud para los retos que demanda el liderazgo transformacional en la institución educativa “Señor de Huamantanga”

4.- Objetivo Específico: Conocer las características y habilidades de un líder transformacional.

5.- Duración: 10 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 9 hasta las 18 horas.

6.- Metas de atención: director de la Institución, 14 Docentes

7.- Lugar: Salón de usos múltiples de la Institución Educativa

8.- Producción de documentos: Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones para las cuales, el coordinador de apoyo de logística proveerá los recursos necesarios.

9.- Contenidos:

Denominación: “El liderazgo y su implicancia en la gestión educativa”			
Mes: mayo 2018			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00 a.m.	Temas: -Gestión educativa (Machado) -Liderazgo y su perfil -Las seis cajas de Weisbord y el diagnóstico de la institución educativa -Liderazgo transformacional -Características y habilidades -Los 4 pilares del liderazgo transformacional (Bass y Avolio)	-lluvia de ideas -debates -Philip 66 -dinámica de grupos Exposición Juego de roles	-director Ponentes especialistas
10.00- 11.00 a.m.	Tema: valores de un líder (Bass y Avolio)	Casos Trabajo en equipo.	Especialista
11.00 – 11.30 a.m. Receso	Receso		
11.50- 12.50 p.m.	-Ventajas de un líder transformacional (Bass y Avolio)	Exposición Lectura individual y socialización de ideas	Especialista
13.00 p.m.- 14.00 p.m.	Almuerzo	Almuerzo	
14.20 p.m.	- Liderazgo transformacional: pasos seguros para la consolidación del buen líder. (Bass y Avolio)	Video fórum Mesa redonda	Especialista
16.00 p.m. 18.00 p.m.	¿Cómo convertirse en un gran líder? (Bass) -Principios básicos del liderazgo (Jorge Solorzano)	Trabajo en equipo: Dinámica: Lluvia de ideas.	Especialista

10.- Evaluación: Cada expositor evaluará a los docentes participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación activa: Argumentos, interiorización, convicción.
- Trabajos individuales: Análisis, creatividad, imaginación.
- Trabajos grupales: Trabajo cooperativo, valores, actitudes.

TALLER N° 02

1.- Denominación: “Modelo de liderazgo transformacional de rango completo FRL”

2.- Justificación: en este taller se desarrollarán los elementos del liderazgo transformacional de rango completo. Estos conceptos son fundamentales para la institución educativa; ya que, ayudarán a identificar los rasgos de un líder desde un laissez faire hasta un líder transformacional, lo cual permitirá conocer a sus seguidores, saber cuáles son sus fortalezas y sus debilidades y, gracias a este conocimiento, es capaz de asignar a cada uno de ellos las tareas más apropiadas para obtener el máximo rendimiento.

3.- Objetivo General: Identificar los elementos de del liderazgo transformacional de rango completo.

4.- Objetivo Específico: Conocer las características de cada tipo de líder.

5.- Duración: 10 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8 hasta las 18 horas.

6.- Metas de atención: 14 docentes

7.- Lugar: Salón de usos múltiples de la Institución Educativa.

8.- Producción de documentos: Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones para las cuales el coordinador de apoyo logística proveerá los recursos necesarios.

9.- Contenidos:

Denominación: “Modelo de liderazgo transformacional de rango completo FRL”			
Mes: junio 2018			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00	-Elementos del liderazgo transformacional de rango completo 1. Carisma atributos 2. Carisma conducta 3. Inspiración motivacional. 4. Estimulación intelectual	Exposición y participación Lecturas Trabajo en equipo Lluvia de ideas Casos Juego de roles	Director de la institución Ponente
10.00am - 13.00	5. Consideración individualizada. 6. Tolerancia psicológica.	Trabajo en equipo Juego de roles	
13.00 -14.30 a.m. Almuerzo		Almuerzo	
14.30 – 16.30	7. Premio contingente 8.Administración por excepción activa 9.Administración por excepción pasiva 10.Laissez Faire -Funciones del liderazgo	Exposición y debate. -Juego de roles - Teatro	Especialista invitado

10. Evaluación: Cada expositor evaluará a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación activa
- Trabajos individuales
- Trabajos grupales

TALLER N° 03

1.- Denominación: “El liderazgo transformacional y su impacto en la eficacia organizacional”

2.- Justificación: En el presente taller tiene como finalidad, afianzar los aspectos relacionados a la eficacia y eficiencia del liderazgo en la organización educativa como factor predominante del poder y la calidad de gestión en toda institución educativa.

3.- Objetivo General: Proponer un liderazgo eficaz y eficiente en la institución educativa para el logro de los objetivos de la institución educativa.

4.- Objetivo Específico: Fortalecer el trabajo en equipo en todos los niveles de gestión de la institución educativa

5.- Duración: 10 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8 hasta las 18 horas.

6.- Metas de atención: 14 docentes

7.- Lugar: Salón de usos múltiples de la Institución Educativa

8.- Producción de documentos:

Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones para las cuales el coordinador de apoyo logística proveerá los recursos necesarios.

9.- Contenidos:

Mes: Julio 2018			
Denominación: “El liderazgo transformacional y su impacto en la eficacia organizacional”			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00	<ul style="list-style-type: none"> - Eficacia y eficiencia en la organización (Bass y Avolio,) - Dimensiones de la eficiencia y eficacia (producción, responsabilidad, liderazgo y conflicto interpersonal) 	<ul style="list-style-type: none"> -Técnica de relajación. -Juego de roles - Lecturas relacionadas -Trabajo en equipo. -Exposición y debate 	Ponente
10.00-11.00	Competencias claves para un liderazgo efectivo (Calero)	Exposición	Ponente
11.00– 11.30		RECESO	
11.30 – 13.00	<ul style="list-style-type: none"> -Teoría del Comportamiento Organizacional (Simón, Herbert Alexander) -La comunicación asertiva (Olga Castayer) 	<ul style="list-style-type: none"> -exposición -debate -mesa redonda 	Ponente
13.00 -14.00		ALMUERZO	
14.00- 1500	-trabajo en equipo	casos	Ponente
15.00-16.00	-la motivación (Maslow)	-juegos de roles	Ponente

16.00-18.00	Competencias claves para un liderazgo efectivo (Calero)	-Juego de roles Exposición -Plenaria de grupos	Ponente
-------------	---	--	---------

10. Evaluación: Cada expositor evaluará a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Participación activa
- Trabajos individuales
- Trabajos grupales

ETAPA III. EVALUACIÓN

Después del desarrollo de los talleres, se debe aplicar un cuestionario basado en las seis cajas de Marvin Weisbord, y el liderazgo transformacional, para medir el logro de los objetivos propuestos en cuanto al mejoramiento del liderazgo institucional en los docentes de la I.E. "Señor de Huamantanga" de la ciudad de Jaén. En caso que se evidenciará lo contrario, el ponente tendrá que realizar la retroalimentación. (Ver anexo 2 y 3).

CONCLUSIONES

1. Se puede percibir que en la Institución Educativa “Señor de Huamantanga” del Centro Poblado de Chamaya, en la provincia de Jaén, región de Cajamarca, existe una deficiente autoridad para la toma de decisiones; existe una incapacidad individual y colectiva para planificar y gestionar; así mismo se carece tanto de una buena práctica de valores, como de una participación fluida de los docentes para trabajar en equipo.
2. La estrategia asentada en el modelo organizacional de “seis cajas” de Marvin Weisbord y modelo FRL del liderazgo transformacional de Bass y Avolio, nos permite tener por un lado una visión institucional previa a través del diagnóstico situacional de la organización; y por otro, exponer la metodología del plan de acción del liderazgo transformacional de la gestión organizacional.
3. La propuesta de estrategia de gestión participativa sustentada en el modelo de FRL del liderazgo transformacional de Bass y Avolio y el modelo organizacional de “seis cajas” de Marvin Weisbord, pretende mejorar y practicar el liderazgo institucional en la Institución educativa “Señor de Huamantanga” del centro poblado Chamaya de la provincia de Jaén, región Cajamarca.

RECOMENDACIONES

1. El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque permite no sólo determinar la situación real de las necesidades, problemas y expectativas de los docentes, a través del diagnóstico organizacional aplicando el modelo organizacional de “seis cajas” de Marvin Weisbord; sino también, contribuye a viabilizar una nueva concepción de gestión organizacional, en base al modelo FRL del liderazgo transformacional de Bass y Avolio, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, siendo liderazgo institucional su dimensión esencial.
2. La estrategia propuesta nos permite destacar la trascendencia de lo que significa gestionar una institución educativa, es por eso que los directores deben propiciar un trabajo conjunto de actividades orientadas a mantener y optimizar el liderazgo transformacional en las instituciones educativas.
3. Los directores deben empezar a gestionar y ejecutar talleres de liderazgo para el logro eficaz y eficiente de los objetivos propuestos de la institución educativa; ya que, el liderazgo es el poder que ejerce cada individuo para la toma de buenas decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Albañil, A.** (2015). El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albuja de Piura. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.
- Azzerberoni D, Harf R.** 2003; Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional. Ediciones Novedades Educativa; Buenos Aires: Argentina
- Álvarez Valverde, Shirley;** 2001; La cultura y el clima organizacional, como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. UNMSM, Perú, abril- agosto.
- Alatriza, J.,** 2001; Propuesta de un modelo de medición del clima organizacional basado en una visión antropológica. (Tesis) Ingeniero Industrial y de Sistemas, Piura: UDEP.
- Brow, W. y Moberg D;** 1990; "Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral", Ed. Limusa, México.
- Burns, B. y Bass. E.;** 1998; Liderazgo y clima de Trabajo en las Organizaciones", Ed. Trillas, México.
- Cummings, I.** 1994; Recursos Humanos: desempeño y evaluación". 2ª reimp. México D. F: Editorial Trillas.
- Clegg, C. W;** 1983. Psicología de la tardanza empleado, la ausencia y la crítica. Editora Azul
- Chiavenato, I.;** 1990, "Administración de Recursos Humanos"; Ed. McGraw-Hill; Trad.
- Chiavenato, I.;** 1989, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Ed. McGraw- Hill, México.
- Chamorro D.** 2005; Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Davis, K. y Werther, W.;** 1995, "Administración de Personal y Recursos Humanos", Ed. McGraw-Hill, Trad. Mejía, J., México.
- Don. L. Hellriege, John W. Slocum** (2004). Comportamiento Organizacional, México. Ed. Thomson.

- Ekvall, G.** 1986. El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 2 (4-5), pp.95 – 113.
- Flores, J.** 1992. El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.
- Fierro, A.** 1991; "El ciclo del malestar docente". Revista de Educación (294) 235. Madrid.
- French, Wendel L. y Cecil H. Bell,** 2007. Desarrollo Organizacional: transformación y administración efectiva del cambio, México. Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- García, Diógenes,** 2010. Satisfacción laboral: Una aproximación teórica.
- Gonçalves, A.;** 1997, "Dimensiones del Clima Organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC),
- Grasso, L.** 1993, "La insatisfacción profesional de las maestras". Facultad de Filosofía y Humanidades. Universidad Nacional de Córdoba.
- Lazzati, S.;** 1999; El aporte humano en la empresa", Ed. Macchi S.A.
- Likert, R.** 1976, La organización Humana. Mc: McGraw hill.
- Likert, R.,** El factor humano en la empresa, Bilbao: Ediciones Deusto. 1969. 102
- Moscol, R.,** Manual de comunicación institucional I. Piura: UDEP.
- Machado Ramírez, Evelio;** 2001; Transformación-acción: visión dialéctico materialista y humanista martiana de la investigación pedagógica pag.49.
- Ordoñez, M.,** La nueva gestión de los recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000. 1997.
- Peiró, J. M.;** 1986; "Psicología de las Organizaciones", Tomo I, Ed. Universidad Nacional a Distancia, España.
- Revuelto, L. y Fernández, R.,** 2001, Introducción a la problemática de la satisfacción en el trabajo de los empleados públicos. Ponencia presentada en el XI Congreso Nacional ACEDE por la Universidad de Valencia, Dpto. de Dirección de Empresas, Zaragoza.
- Ramos Moreno, D.C.** 2012. El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje
- Robbins, S.P.** (1996) Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

- Rodríguez, D.**, 1999; Diagnóstico organizacional. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Silva, M.**; 1996; “El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención”, 1ra edición, Ed. EUB, S.L, Barcelona.
- Shein, E.**, 1998; La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona.
- Vargas Pardo, Luz María del Rosario**; Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E. “Sara Antonieta Bullón”, Lambayeque; Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de: Licenciado en administración de empresas.
- Weisbord, Marvin**; 1993; modelo organizacional de “seis cajas” Ed. EUB, S.L, Barcelona.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA “SEÑOR DE HUAMANTANGA”

ENCUESTA A LOS DOCENTES

OBJETIVO: El presente instrumento constituye una forma de conocer sus opiniones en relación al liderazgo de la Institución Educativa “Señor de Huamantanga” la misma que nos permitirá elaborar una propuesta de gestión.

1. **Propósitos:** ¿Dentro de qué “institución educativa” nos encontramos?
 - a. La institución educativa ¿aprovecha al máximo los recursos con que cuenta (Económicos, humanos, infraestructura, etc.) para generar un servicio educativo de calidad y generar un buen impacto en la provincia de Jaén? Si () no ()
 - b. ¿Cómo docente conoce con claridad la misión y la visión de la Institución educativa? Si () No ()
 - c. ¿Desde un principio, le explicaron las reglas y normas que rigen la Institución Educativa? Si () No ()
 - d. ¿En la actualidad conoce la situación en la que atraviesa la Institución Educativa? Si () No ()
 - e. ¿Cómo docente siente compromiso en su trabajo? Si () No ()
 - f. ¿Considera que el buen desempeño en su trabajo ayuda mejorar la calidad del servicio educativo? Si () No ()
2. **Estructura:** ¿Cómo nos dividimos el trabajo?
 - a. ¿En su trabajo docente sabe cuáles son sus roles como tal? Si () No ()
 - b. ¿Conoce con exactitud las tareas o funciones específicas que realiza? Sí () No ()
 - c. ¿Hace el trabajo que le corresponde a otro colega? Sí () No ()
 - d. ¿Desempeña tareas que no corresponden a su puesto o tarea laboral?

3. Relaciones.:

- a. ¿Considera que el trabajo del director para manejar conflictos es bueno?
Si () No ()
- b. ¿Considera que su director y/ o jefe hacen toda lo posible para dar solución a los problemas institucionales que se presentan? Sí () No ()
- c. ¿Considera que la relación laboral con sus demás colegas es óptima que provoca un buen equipo de trabajo? Sí () No ()
- d. ¿Existe rivalidad entre sus compañeros de trabajo? Si () No ()
- e. ¿Su Director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?
Si () No ()

4. Recompensas:

- a. ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse? Si () No ()
- b. ¿Considera que es importante que se desarrolle en la institución un sistema de incentivos que vaya de acuerdo al trabajo que realiza? Si () No ()
- c. ¿Sabe de algún tipo de incentivos por un desempeño extra ordinario?
Si () No ()
- d. ¿Considera que los beneficios que le ofrecen en tu trabajo te convienen
Si () No ()

5. Liderazgo:

- a. ¿Su Director le brinda apoyo necesario para desempeñar bien su trabajo
Si () No ()
- b. ¿Obedece a su Director? Sí () No ()
- c. ¿Su jefe le ayuda a resolver tus problemas de trabajo
- d. ¿Su jefe le ayuda a resolver problemas con sus demás compañeros de trabajo? Si () No ()
- e. ¿Su jefe le proporciona la información académica y administra cuando le es necesaria? Si () No ()

6. Mecanismos útiles:

- a. ¿Se cuenta en la institución con la tecnología e infraestructura apropiada?
Si () No ()
- b. ¿Existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?
Si () No ()

- c. ¿Se siente motivado en tu trabajo? Si () No ()
- d. ¿Cuenta con la tecnología necesario para realizar su trabajo
Si () No ()
- e. ¿Se le da algún tipo de orientación o capacitación para poder realizar su
trabajo correctamente?

Gracias por su atención a la presente encuesta.

ANEXO N° 02



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



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

HERRAMIENTA DE MEDICIÓN PROPUESTA **CUESTIONARIO**

Instrucciones:

Marque con un aspa (x) o una línea diagonal (/) sobre la celda (recuadro) que mejor represente lo que ocurre en su institución educativa, en los siguientes enunciados:

Elaboración del Instrumento-Cuestionario

(En base a la Escala Likert)

Componente o Caja Weisbord	Ítems Likert	Niveles de respuestas			
		Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Propósito ¿Dentro de qué "institución" nos encontramos?	1.- Si el director de la institución educativa le delegara a usted alguna responsabilidad institucional; ¿La aceptaría y cumpliría a cabalidad? 2.- ¿Adónde se dirige la Institución educativa? 3.- El director de la I.E. comunica a la plana docente de los propósitos y proyectos de la institución. 4.- Podría usted dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? 5.- Considera que usted aporta adecuadamente y con convicción a conseguir los propósitos académicos de la I.E. 6.-Tiene usted conocimiento de la misión y visión de la institución. 7.- Considera importante cultivar la misión institucional en todos los miembros de la institución. 8.- -Considera que para elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos de la I.E. el papel de la misión es muy importante.				

<p>La estructura ¿Cómo nos dividimos el trabajo?</p>	<p>9.- Conoce usted la estructura orgánica de su institución educativa.</p> <p>10.- Considera usted que el organigrama institucional está bien estructurado y cumple adecuadamente con los servicios académicos que brinda.</p> <p>11.- El director de la I.E. sabe determinar las responsabilidades y las funciones que deben cumplir los docentes.</p>				
<p>Las relaciones ¿Existe coordinación entre los docentes?</p>	<p>12.- Existe una buena comunicación y ayuda entre los docentes.</p> <p>13.- La comunicación interpersonal existente entre los docentes considera que es lo suficientemente aceptable para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización</p> <p>14.- Las relaciones interpersonales entre los docentes y los directivos de la institución son buenas</p> <p>15.- Para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad. Considera que estos criterios se cumplen en su institución.</p> <p>16.- Debe existir suficiente información sobre lo que sucede y lo que se planea que suceda. Esta información debe transmitirse en forma clara a través de los medios apropiados y con canales de retroalimentación.</p>				
	<p>17.- El desempeño adecuado de los docentes en la organización son de alguna manera recompensados.</p> <p>18.- Considera que para garantizar la satisfacción laboral de los docentes los directivos deben</p>				

<p>Las recompensas</p> <p>¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?</p>	<p>desarrollar una política de compensaciones o recompensas a fin de mejorar la calidad de las tareas desarrolladas por los docentes.</p> <p>19.- Considera que sin una compensación adecuada es probable que los docentes disminuyan su desempeño, e incrementen el nivel de quejas en la institución.</p>				
<p>El liderazgo transformacional</p> <p>¿Existe equilibrio entre las cajas?</p>	<p>20.- Considera usted que por parte de los directivos existe un buen liderazgo en su institución.</p> <p>21.- Considera que el liderazgo de la institución dirige, orienta, motiva, vincula, integra y optimiza adecuadamente el quehacer de los docentes.</p> <p>22.- Considera que el liderazgo ejercido en la institución educativa es apropiado para lograr los objetivos institucionales deseados</p>				
<p>Mecanismos útiles</p> <p>¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?</p>	<p>23.- La institución cuenta con adecuados materiales tecnológicos: Equipos de cómputo apropiados, internet, etc.</p> <p>24.- Los materiales tecnológicos son de buena calidad operativa, son apropiadas para la sistematización administrativa, etc.</p>				

ANEXO N° 03



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



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

HERRAMIENTA DE MEDICIÓN PROPUESTA CUESTIONARIO

Instrucciones:

Marque con un aspa (x) o una línea diagonal (/) sobre la celda (recuadro) que mejor represente lo que ocurre en su institución educativa, en los siguientes enunciados:

Elementos del liderazgo de Rango Completo (Bass y Avolio)	Ítems Likert	Niveles de respuestas			
		Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Carisma	<ul style="list-style-type: none"> - Los docentes se preocupan por cultivar la amistad en todos los estamentos de la institución educativa. - Su expresión del director es amable, afectuoso y alegre. - El director muestra un trato despectivo a los docentes, estudiantes y personal administrativo. 				
Inspiración motivacional	<ul style="list-style-type: none"> - El director prefiere hacer las gestiones institucionales de manera coordinada. - El director comunica sus ideas de gestión institucional y está dispuesto al cambio. - Los docentes son motivados por el director para alcanzar los objetivos propuestos. 				
Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - El director empodera a los docentes a crear soluciones para resolver problemas. - El director confía en sus habilidades de los docentes al delegar funciones académicas y administrativas de la institución. - El director actúa con justicia en la solución de conflictos institucionales. 				
Consideración individualizada	<ul style="list-style-type: none"> - El director y los docentes saben escuchar y comunicar sus inquietudes adecuadamente. - ¿En el trato de relaciones interpersonales docentes y director, utilizan una comunicación asertiva? - El director otorga nuevos retos y oportunidades a los docentes. 				

Tolerancia psicológica	<ul style="list-style-type: none"> - El director y los docentes toleran y respetan en consideración hacia las maneras de pensar, de actuar y sentir de los demás, aunque sean diferentes a las propias. - El director favorece el aporte de ideas y sugerencias. - El director evalúa constantemente la ejecución de los trabajos de los docentes, según el desarrollo de habilidades de cada uno. 				
Premio contingente	<ul style="list-style-type: none"> - El director y docentes promueven responsabilidades autónomas. - El director asigna objetivos claros y recompensas variadas. - Los docentes se esfuerzan por conseguir y alcanzar la meta propuesta, afín de lograr un reconocimiento personal. 				