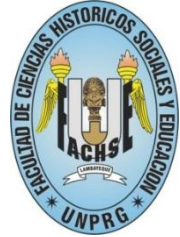




UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO – MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS
RELACIONES HUMANAS EN EL INSTITUTO SUPERIOR DE
EDUCACIÓN PÚBLICA “13 DE JULIO DE 1882” DEL DISTRITO DE
SAN PABLO, REGIÓN CAJAMARCA - 2018**

TESIS

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ESTRATÉGICA**

PRESENTADO POR:

Bach. SEGUNDO MARIO ROMERO LUNA

Lambayeque, 2019

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS RELACIONES
HUMANAS EN EL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICA “13 DE
JULIO DE 1882” DEL DISTRITO DE SAN PABLO, REGIÓN CAJAMARCA –
2018**

PRESENTADA POR:

Romero Luna Segundo Mario
AUTOR

M.Sc. Evert Fernández Vásquez
ASESORA

APROBADO POR:

Dr. Manuel Bances Acosta
PRESIDENTE DEL JURADO

Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado
SECRETARIO DEL JURADO

MSc. Martha Ríos Rodríguez
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios, por su infinito amor.

A mis padres Mario y María, por su amor eterno, fuerza y valor que me brindan; y, a mis hermanos Francisca, Marcos, Bertha y Jorge, quienes me apoyan siempre e incondicionalmente en el camino de la superación.

Mario.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a todas las personas e instituciones que de una u otra manera colaboraron incondicionalmente con la realización y concreción del presente trabajo de investigación

Mario Romero

RESUMEN

El presente estudio aborda la problemática encontrada en el Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” del distrito y provincia de San Pablo-Cajamarca; en el que se observa poco liderazgo tanto en el personal docente y los directivos, escasez de estrategias en la toma de decisiones y motivación; esto repercute en la mejora de las relaciones humanas de esta casa superior. Por ello, el objetivo de la presente investigación fue: diseñar estrategias de liderazgo dirigido al personal directivo, docente y administrativo para mejorar las relaciones humanas en el Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882”; y los objetivos específicos: a) Realizar un diagnóstico de las necesidades del liderazgo en el personal que labora en dicha institución; b)elaborar estrategias de liderazgo basadas en las teorías de liderazgo de Kanneth Leithwood y relaciones humanas de Elton Mayo; y c) contribuir a la mejora de las relaciones humanas dirigido al personal directivo, docente y administrativo.

La investigación fue de tipo cuantitativo, diseño propositivo, no experimental. La población estuvo constituida por el personal que labora en el Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882”; mientras que la muestra lo constituyeron los 40 participantes entre directivos, docentes y administrativos; a quienes se le aplicó el instrumento de recolección de datos. Los resultados obtenidos fueron que el 70% no sabe manejar con prudencia los problemas que se les presenta, no organiza equipos de trabajo, 90% no escucha antes de dar su opinión y no son justos cuando dan una apreciación. Es por esta razón se diseñaron estrategias de liderazgo basadas en las teorías de liderazgo de Kenneth Leithwood y relaciones humanas de Elton Mayo; en la que se desarrollaran estrategias que se aplicarán tanto en seminarios como en talleres; con el fin de contribuir a la mejora de las relaciones humanas y desempeño profesional del personal, reconociendo la importancia del liderazgo transformador responsabilidades en grupos sociales para que sean ciudadanos participativos emprendedores, reflexivos, propositivos con capacidad de liderazgo y una adecuada relación interpersonal.

Palabras clave: estrategias, liderazgo, relaciones humanas

ABSTRACT

The present study addresses the problems found in the Higher Institute of Public Education "13 de julio de 1882" of the district and province of San Pablo, Lambayeque region; in which there is little leadership in both staff and managers, lack of strategies in decision making and motivation; this has an impact on improving the human relations of this superior house. Therefore, the objective of the present investigation was: to design leadership strategies directed to the directive, teaching and administrative personnel to improve the human relations in the Superior Institute of Public Education "13 de julio de 1882"; while the specific objectives were: a) To carry out a diagnosis of the leadership needs of the personnel working in said institution; b) develop leadership strategies based on the leadership theories of Kenneth Leithwood and human relations of Elton Mayo; and c) contribute to the improvement of human relations directed to the managerial, teaching and administrative personnel.

The research was of a quantitative, proactive, non-experimental design. The population was constituted by the personnel that works in the Superior Institute of Public Education "13 de julio de 1882"; while the sample was constituted by the 40 participants among executives, teachers and administrators; to whom the data collection instrument was applied. The results obtained were that 70% do not know how to handle the problems that are presented to them with prudence and they do not organize work teams, 90% do not listen before giving their opinion and they are not fair when they give an appreciation. It is for this reason that leadership strategies were designed based on Kenneth Leithwood's leadership theories and Elton Mayo's human relationships; in which strategies will be developed that will be applied both in seminars and workshops; in order to contribute to the improvement of human relations and professional performance of staff, recognizing the importance of transforming leadership responsibilities in social groups so that they are enterprising, thoughtful, proactive participative citizens with leadership capacity and an adequate interpersonal relationship.

Keywords: strategies, leadership, human relations

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

| | |
|---|----|
| 1.1. Ubicación del objeto de estudio | 12 |
| 1.2. Enfoques históricos y tendencias | 15 |
| 1.3. Características y manifestaciones del problema | 18 |
| 1.4. Metodología | 20 |
| 1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación | 20 |
| 1.4.2. Población y muestra | 20 |
| 1.4.3. Métodos | 20 |
| 1.4.4. Técnicas de recolección de datos | 21 |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

| | |
|--|----|
| 2.1. Bases teóricas | 22 |
| 2.1.1. Teorías del liderazgo | 22 |
| 2.1.2. Teorías de las relaciones humanas | 31 |
| 2.2. Marco conceptual | 39 |
| 2.2.1. Liderazgo | 39 |
| 2.2.2. Liderazgo transformador | 42 |
| 2.2.3. Relaciones humanas | 44 |
| 2.2.4. Toma de decisiones | 44 |
| 2.2.5. Teoría de la motivación | 45 |
| 2.2.6. Habilidades sociales | 46 |

| | |
|-------------------------------|----|
| 2.2.7. La comunicación | 48 |
| 2.2.8. La proactividad | 50 |
| 2.2.9. Propuesta de liderazgo | 50 |

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

| | |
|---|----|
| 3.1. Análisis e interpretación de datos | 51 |
| 3.2. Modelo teórico | 63 |
| 3.3. Presentación de la Propuesta | 64 |

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

globalización, innovaciones tecnológicas, conciencia ecológica y los factores socio culturales, son cambios que influyen en el quehacer humano, y la educación no es una excepción, debido a q en su mayoría contribuyen a la extensión de actividades delictivas que causan efectos negativos en la sociedad desafiando nuevos retos a la educación. Por otro lado, se percibe que las relaciones humanas han sido afectadas porque los patrones conductuales son preestablecidos limitando el trato humano, provocando declives humanos y sociales puesto que la competitividad, el poder, la exigencia, el avance de las máquinas y la tecnología conllevan a la fatiga y el aburrimiento debilitando el contacto social y armonioso en el ámbito laboral.

Sobre la base de esta idea el papel de la educación es primordial para promover el desempeño eficiente del personal jerárquico y directivo con rasgos favorables en las relaciones humanas y liderazgo para enfrentar al mundo competitivo y de productividad formando líderes en esta era del conocimiento, mejorando capacidades y elevando sus potencialidades; que la historia de la humanidad no escribe los pueblos, sino sus líderes quienes son los que conducen a sus comunidades hacia el desarrollo.

En el Perú las relaciones humanas son relativamente cercanas puesto que la población no guarda en sí una identidad Nacional cayendo en modelos y patrones extranjeros ya que los intereses económicos y de poder hacen cambiar de opinión favorable o desfavorable influenciando factores ajenos a la moral (chantaje, corrupción) que conlleva a frustraciones y abrigo de sentimientos negativos creando un ambiente hostil, agresivo y nocivo para el desarrollo del país y la falta de liderazgo resquebrajará más las relaciones humanas.

En la Región Cajamarca el problema de las relaciones humanas y el deficiente liderazgo de las autoridades originan riesgos de mediocridad, donde se trasluce los contravalores presentando una serie de conductas inaceptables guiadas por el individualismo, celos profesionales y la creación de profesionales alternos en los diferentes centros de trabajo provocando un ambiente desalentador y de inestabilidad laboral.

Todas estas condicionantes obedecen a una realidad inevitable de poder aceptar y rechazar entre los seres humanos por el estereotipo muy peculiar y diferenciable. A raíz de todas estas deficiencias de relaciones humanas se puede sembrar una idea aleatoria, de solución encontrando una salida hoy más que nunca se requiere de una nueva generación de líderes, que, con aciertos de su realidad, con una poderosa escala de valores y apasionadamente comprometidos con un sueño, serán los que escriben la historia de la humanidad, los que lograrán edificar el mundo más humano y justo.

Está demás decir que en el Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” del distrito y provincia de San Pablo, Región Cajamarca, las relaciones entre el personal directivo, docente y administrativo existe en un ambiente de lucha de caracteres, que plantean con notoriedad dar a conocer su autosuficiencia tal vez la falta de estrategias en la toma de decisiones, motivaciones y la ausencia de liderazgo hace que el comportamiento sea equivocado y repercute en la mejora de las relaciones humanas. La solución del problema está en alcanzar el desarrollo de la Institución a través de líderes extraordinarios que reestructuren la escuela con imagen transformadora y con una adecuada relación interpersonal lo cual hará posible lograr los objetivos previstos de la Institución.

El objeto está referido al proceso de mejora de las relaciones humanas por ser el problema de la institución y el **campo de acción** está determinado a las estrategias de liderazgo dirigido a todo el personal directivo, docente y administrativo para mejorar las relaciones humanas.

El objetivo general planteado, es diseñar estrategias de liderazgo dirigido al personal directivo, docente y administrativo para mejorar las relaciones humanas en el Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882”; mientras que los **objetivos específicos** fueron: a) Realizar un diagnóstico de las necesidades del liderazgo en el personal que labora en dicha institución; b)elaborar estrategias de liderazgo basadas en las teorías de liderazgo de Kanneth Leithwood y relaciones humanas de Elton Mayo; y c) contribuir a mejorar de las relaciones humanas dirigido al personal directivo, docente y administrativo; finalmente se

formula la **hipótesis**: Si se elaboran estrategias de Liderazgo dirigido al personal directivo, docente y administrativo basado en el Modelo de Kenneth Leithwood entonces se contribuirá a mejorar las relaciones humanas del Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882”.

Se justifica el tema debido a la necesidad de formar líderes en la docencia, en los administrativos y en la dirección de la Institución, porque el Liderazgo permite mejorar el desempeño profesional fomentando el desarrollo institucional con compromiso y capacidad de innovación. En un principio habrá escaso apoyo del grupo, ante las nuevas propuestas pero, si el líder es capaz de motivar a sus seguidores, transformará su actitud, despertará su conciencia y su labor alcanzará el éxito. La trascendencia de esta propuesta pretende alcanzar estrategias en la toma de decisiones, motivaciones por la superación personal de los agentes educativos, sustituir los factores negativos reforzando los factores positivos que benefician a la institución, mejorando las relaciones humanas, ya que el líder introduce el cambio.

Los contenidos capitulares de la presente tesis, están resumidos en tres capítulos:

El primer capítulo trata del análisis del liderazgo y los problemas que aquejan al Instituto Superior conociendo la ubicación donde se desarrolla, describiendo a los agentes educativos, la infraestructura y los aspectos geopolíticos con la finalidad de conocer cómo interactúan los agentes del Instituto Superior.

En el segundo capítulo se muestra todo el marco teórico señalando las teorías y enfoques que darán sustento al planteamiento para fundamentar la propuesta de solución.

El capítulo tercero está dedicado al análisis e interpretación de datos que han sido recogidos mediante la encuesta registrando la información de los resultados, se presenta el modelo teórico y la presentación de la propuesta.

Finalmente, se elaboran las conclusiones y recomendaciones, además se especifica las referencias bibliografía y se adjuntan los anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El departamento de Cajamarca, está ubicado al noroeste del país, limitando al norte con Ecuador, al este con Amazonas, al sur con La Libertad y al oeste con Lambayeque y Piura. Demográficamente cuenta con 1 341 012 habs. en 2017, es el quinto departamento más poblado por detrás de Lima, Piura y La Libertad y con 41,7 hab/km² es el sexto más densamente poblado, por detrás de Lima, Lambayeque, La Libertad, Piura y Tumbes. Cuenta con diversas cuencas, la mayoría afluentes del río Marañón; y otras que desembocan al Océano Pacífico; llegando también a cubrir pequeñas porciones de costa en la parte más occidental de la provincia de Contumazá.

El 2 de enero de 1821, Cajamarca, juró su independencia, poco después de que lo hicieran Quito y Trujillo. El 2 de mayo de 1866, España intentó recuperar su poder sobre la naciente república y se libra el Combate del Dos de Mayo, dirigiendo a las tropas peruanas desde el torreón de la Merced en el Castillo del Real Felipe, el Ministro de Guerra, José Gálvez, oriundo de Cajamarca.

Posteriormente, durante la Guerra del Pacífico, varios cajamarquinos tuvieron participación activa como el marino Diego Ferré, colaborador de Miguel Grau, en el Combate de Angamos, niño héroe, Néstor Batanero y la Batalla de San Pablo, llevada a cabo el 13 de julio de 1882 siendo comandada por el cajamarquino Miguel Iglesias, hijo justamente del ilustre Lorenzo Iglesias, quien dio alojamiento a Simón Bolívar a su paso libertario por el norte del Perú, y de quien se cuenta además según la tradición local en Cajamarca, era también miembro de la Logia Masónica Americana.

El 11 de febrero de 1855, se establece su autonomía, producto de una Revolución armada encabezada por Toribio Casanova López, Pedro Villanueva y Juan Egúsqiza para el reconocimiento del Departamento de Cajamarca como tal y su independencia del departamento de La Libertad.

Cajamarca por su altitud se encuentra en la región quechua (entre 2.300-3.500 msnm) lo que determina que su clima sea templado, seco; soleado durante el día, pero frío durante la noche. Su temperatura media anual es de 15,6 °C,

siendo época de lluvias de diciembre a marzo, que coinciden con el cíclico fenómeno de El Niño, típico del norte tropical peruano. Sin embargo, en sus diferentes regiones, algunas ciudades tienen clima tropical. Además, la proximidad tanto hacia la costa como hacia la selva, sin mencionar su cercanía a la Línea Ecuatorial, la hacen tener el mejor clima de los departamentos de la Sierra Peruana. No tiene picos nevados, pero cuenta con bosques subtropicales húmedos hacia la vertiente oriental, subtropicales y tropicales secos hacia la vertiente occidental, siendo el departamento de la sierra con mayor índice de forestación.

Administrativamente, Cajamarca se compone de trece provincias como lo son: Cajamarca, Cajabamba, Celendín, Contumazá, Cutervo, Chota, Hualgayoc, Jaén, Santa Cruz, San Miguel, San Ignacio, San Marcos y San Pablo.

La Provincia de San Pablo, limita por el norte con la Provincia de Hualgayoc; por el este con la Provincia de Cajamarca; por el sur con la Provincia de Contumazá; y por el oeste con la Provincia de San Miguel. La provincia fue creada mediante Ley N° 23336 del 11 de diciembre de 1981, en el segundo gobierno del arquitecto Fernando Belaúnde Terry. Tiene una extensión de 672 kilómetros cuadrados y una población aproximada de 23 513 habitantes. Administrativamente, ésta provincia se divide en cuatro distritos: San Pablo, San Bernardino, San Luis y Tumbaden.

Es en la provincia de San Pablo, en donde se encuentra ubicado el Instituto de Educación Superior Pedagógico “13 de Julio de 1882” contexto en donde se desarrolla la Investigación.

La historia relata que luego de crearse la Provincia de San Pablo, el 11 de noviembre de 1981 según Ley N° 23336, por gestión de un grupo de sampablino se crea el Instituto Superior Tecnológico “13 de Julio”, según R. M. No 231-84-ED de fecha 08 de marzo de 1984 ofertando las Especialidades de Contabilidad, Producción Pecuaria y Producción Agrícola (que no funcionó); posteriormente se fusionan las dos últimas convirtiéndose en la especialidad de Agropecuaria; en el año 1985 se crea la especialidad de Enfermería Técnica. Dentro de los cinco años de funcionamiento del IST. “13 de Julio” han egresado

varias promociones en las diferentes especialidades que ofertó. Es necesario recalcar que los ex alumnos del IST se encuentran laborando en diversos lugares de nuestro país y del extranjero. La persona que dirigió esta institución educativa superior fue el profesor: Francisco Aníbal Castañeda Moncada (único Director).

Por gestiones del Alcalde Provincial, de ese entonces, Dr. Adolfo Arribasplata Cabanillas, el 12 de Julio de 1988 según el D. S. N°. 011-88-ED se convierte el Instituto Superior Tecnológico a Instituto Superior Pedagógico “13 de Julio de 1882” autorizado a ofertar las carreras de Educación Primaria y Educación Secundaria diversificada en Agropecuaria, posteriormente se amplía el funcionamiento de Educación Inicial, Historia y Geografía, Lengua y Literatura, Biología y Química y Computación e Informática. Actualmente, en formación pedagógica contamos con las especialidades de Educación Primaria y en Educación Secundaria: Comunicación, Ciencias Sociales, Educación inicial, y Ciencia Tecnología y Ambiente.

El Ministerio de Educación a través del D.S. N° 017-2002, reinscribe al Instituto Superior Pedagógico “13 de Julio de 1882”; con la nueva política educativa de mejoramiento de la calidad de la educación, según Resolución Directoral 0044-2008 – ED de fecha 29 de febrero del 2008 se autoriza a la Institución ofertar las carreras tecnológicas de Industrias Alimentarias, Enfermería Técnica y Computación e Informática las que se encuentran funcionando.

Con R.D. 200-2016-MINEDU/VMGP/DIGEDD/DIFOID, se revalida las carreras profesionales de Comunicación, Ciencia Tecnología y Ambiente, Ciencias Sociales, Educación Primaria y Educación Inicial del ISEP. “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo.

Con la emisión de la Ley 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes y el Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU, reglamento de Ley 30512, determina que las Instituciones de Educación Superior brinden únicamente formación pedagógica o formación tecnológica y en este marco la institución otorga formación inicial docente.

En los años que lleva formando profesionales la institución ha sido dirigida por los siguientes Directores: Lucio Alfonso Cabanillas Campos, Wilfredo Serafín Burgos Vargas, Nelson Absalón Soriano Palomino, Juana Rosa Burgos Castañeda, Perci Guinshon Azañedo, Ricardo Teodoro Rojas Dorregaray, Oscar Orlando Soriano Palomino. Actualmente, asume nuevamente la dirección el Profesor Perci Guinshon Azañedo Alcántara.

La Comunidad Educativa busca constantemente la actualización y renovación para que responda a las exigencias de la sociedad actual, al avance del conocimiento, la ciencia, tecnología y a los requerimientos del proceso educativo, mejorando la calidad de servicio en la formación de docentes y profesionales técnicos, acorde con la realidad vigente.

Actualmente tienen como misión: *“El IESP “13 de Julio de 1882” somos una institución de Educación Superior Pública, de formación docente y tecnológica, que brinda una educación, científica, humanista, ética, profesional y social, acorde a las exigencias del entorno local, regional y nacional”*

Mientras que la visión es: *“Al año 2021, ser una Institución Educativa acreditada y orientada a la formación inicial docente y tecnológica, con una educación de calidad, líderes, innovadores, comprometidos con el permanente desarrollo de su localidad, región y país”.*

1.2. ENFOQUES HISTÓRICOS Y TENDENCIAS

A inicios del nuevo milenio, en un mundo sometido a profundas y rápidas transformaciones, en que los acontecimientos adquiridos hoy se tornan caducos en la generación siguiente, resulta cada vez más urgente capacitar a los agentes educativos para el autoaprendizaje, la criticidad y la inventiva para la resolución de problemas; como forma de incentivar el liderazgo transformacional.

En el contexto de la sociedad costarricense se aprecia que los educadores a quienes gusta introducir alguna innovación, cuentan con escasa autoridad detentada por un ministerio que establece exámenes y programas fijos. Esto

convierte a la educación en una de las instituciones de pocas dinámicas, menos pioneras en paradigmas; las instituciones privadas muchas veces están por encima de las posibilidades económicas de la mayoría de las familias, tampoco es seguro que ofrezcan una formación acorde con un nuevo paradigma. En realidad, las escuelas públicas fueron generalmente diseñadas para proporcionar una modesta instrucción a la gente y no para impartir una educación de calidad o para producir grandes genios. Estos males los debe poner en evidencia a un auténtico líder educativo, quien promueve ante todo la motivación, toma de decisiones, liderazgo, compromiso y capacidad, ello atraería a los docentes, padres y estudiantes que se sienten desengañados de la educación convencional, donde frecuentemente muestran dificultades en aprender a leer y a escribir con corrección o donde se prefiere el fomento de destrezas, matemática y comunicativas.

El Perú se encuentra saliendo de uno de los momentos más críticos de su historia: dos décadas en las que el terrorismo, el receso de nuestra economía y una dictadura corrupta golpearon fuertemente a la población en sus posibilidades de acceder a la satisfacción equitativa y autosostenible de necesidades y legitimidad de la democracia como sistema de vida. Fue una tarea sumamente difícil pero posible, gracias a la presencia y perseverancia de grandes líderes sociales dando muestras de competencias ciudadanas y democráticas desarrollaron mecanismos para resistir, contribuyendo de manera efectiva que retomara la democracia en el país y mejorara las relaciones humanas.

En la Región Cajamarca el problema de las relaciones humanas y el deficiente liderazgo de las autoridades originan significativos efectos en las condiciones de vida en la población que ha sufrido una contracción significativa lo que evidencia en lo general la carencia de empleo, la baja calidad de vida y temor de incertidumbre al futuro.

El distanciamiento de las relaciones interpersonales influyen de forma negativa en el rendimiento laboral, identificación con la institución y calidad académica, puesto que para ejecutar cualquier proyecto de diversa índole,

atraviesa una serie de trabas, excusas e impedimentos, a razón de que no existe acuerdo alguno de todos sus integrantes, celos, temores, críticas nada constructivas, finalmente el MOF y ROF, no cumplen las expectativas esperadas o simplemente no se ejecuta por estos desacuerdos.

Los problemas latentes que enfrentan las instituciones superiores en el contexto interno es comprender que los agentes educativos desconocen las funciones de un líder y atraviesan una crisis en las relaciones interpersonales del personal directivo, docente y administrativo mostrando deficiencias en el ejercicio de liderazgo. Poca comunicación, individualismo y autosuficiencia de los docentes crean suspicacia y desconfianza entre ellos causando incertidumbre e inseguridad en las relaciones humanas. La deficiente identidad de los alumnos con la Institución se evidencia en el desinterés en participar en las actividades educativas organizadas por la Institución.

En consecuencia, se tiene un bajo nivel de participación de los estudiantes en su formación integral, ya que éste necesita elevar su autoestima, motivación, toma de decisión y liderazgo para mejorar las relaciones humanas en cualquier contexto donde se desenvuelve. En cuanto al marco contextual del objeto no existe implementación de las políticas de gestión, no se da énfasis a la importancia que tiene el liderazgo en los siguientes aspectos:

En lo cultural, existe una mezcla de actitudes de los docentes y directivos por las diferentes especialidades que tienen, aunados a los grados académicos que éstos poseen, lo que incide en la resistencia de cambio del personal directivo, docente y administrativo por la escasez de estrategias de motivación, toma de decisiones, comunicación y habilidades sociales.

En lo social, la institución viene enfrentando la deserción escolar, ya sea porque los alumnos enfrentan problemas de desintegración y violencia familiar que viven los padres de familia; o porque no pueden pagar sus pensiones.

En lo económico, se observa la presencia de una buena cantidad de alumnos que se ven obligados a combinar sus actividades académicas con las

laborales, ya sea para ayudar al sostenimiento de su familia o pagar sus pensiones.

En lo educativo, hay bajos niveles de rendimiento académico, debido a muchos factores internos y externos como es la falta de infraestructura, biblioteca, laboratorio, talleres, material didáctico, video juegos, Internet, televisión la inadecuada gestión por parte de las autoridades; y, el deficiente desenvolvimiento de docentes y administrativos, hace que el proceso de aprendizaje no sea eficiente y eficaz. Por ello se requiere la necesidad de liderazgo en el Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882”.

En lo político, el sistema condiciona el desarrollo del currículum con los modos de enseñanza y aprendizaje, modelos propuestos para experimentarlos con normatividades y reglamentos como es el programa estratégico de resultados donde se desarrollan habilidades, conocimientos y actitudes de acuerdo al contexto, nivel, ritmo y estilo de aprendizaje.

En lo tecnológico, la deficiente organización y liderazgo hace que no genere la modernización de una infraestructura con las tecnologías de punta y sus respectivos talleres.

En lo científico, el personal directivo, docente y administrativo no cuenta con los enfoques y teorías de gestión educativa, administrativa y pedagógica y en especial del liderazgo para mejorar las relaciones humanas.

1.3. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA

Las Instituciones Superiores se encuentran en la necesidad de cambiar la gestión tradicional, con la participación de la comunidad educativa y con mayor interés en los procesos de índole administrativo a una gestión integral e innovadora, con una planificación, organización, ejecución, control y monitoreo.

Así mismo, el Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” subsiste un tipo de gestión empírica tradicional, centrada en la persona de los directores de Escuelas, quien tiene mayor preocupación personal de índole administrativo y no en la planificación científica participativa con iniciativa de

ser un líder en lo pedagógico, conocer y tratar mejor la tarea de los maestros analizando su conducta, pensamiento como miembro de la organización en la que trabajan, ya que es difícil entender cómo se comportan algunos maestros a pesar de su compromiso con la sociedad.

Algunos maestros motivados al cambio por la competitividad en un afán de buscar superación personal y profesional con actitudes individualistas propias de un grupo, producen atrofia profesional y dificulta la coordinación en una organización, por otra parte da lugar a la autocomplacencia a reforzar la situación de inmunidad e impunidad de muchos docentes, obstaculizan cualquier intento de innovación y cambio a los que elaboran el reglamento del Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882”, los problemas latentes que enfrenta esta institución educativa hace que los agentes educativos desconozcan las características de un líder para mejorar las relaciones interpersonales del director, docente y administrativo, el tiempo dedicado a las relaciones con los colegas es mínimo; existen historias personales anteriores entre los docentes, rivalidades o conflictos no resueltos, algunos manifiestan conductas pasivas por temor a poner en evidencia su falta de actualización científica y didáctica ante sus colegas.

El distanciamiento entre directivos y el equipo de docentes hace que no haya comunicación, falta de transparencia, falta de información, conductas arbitrarias, el amiguismo, configuración de grupos cerrados en torno a la dirección o falta de equidad en el trato con unos y otros.

Muchas de esas conductas son de origen doméstico que dificultan la organización, sobre todo porque generan espacios para el aislamiento y distanciamiento del grupo con sus directivos, de esta manera se siente un clima institucional inadecuado, y se convive, así como una situación inevitable propia del trabajo; así mismo el desinterés de dar a conocer y explicar adecuadamente que es lo que se viene haciendo en favor de las diferentes escuelas profesionales. En general, nadie sabe de la planificación en el Instituto Superior, y cada quien desempeña sus funciones como mejor le parezca.

Estas relaciones humanas negativas influyen de forma significativa en la calidad educativa que pretende alcanzar el Instituto Superior, también en la identificación con la institución y calidad académica, puesto que para ejecutar cualquier proyecto de diversa índole, atraviesa una serie de trabas, excusas e impedimentos, a razón de que no existe acuerdo alguno de todos sus integrantes, celos, temores, críticas nada constructivas, finalmente el proyecto no cumple las expectativas esperadas o simplemente no se ejecuta por estos desacuerdos.

1.4. METODOLOGÍA

1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación

El diseño, de la presente investigación corresponde a la Descriptiva, Explorativa simple, porque se recoge información de la realidad problemática, para responder al problema, y el tipo de investigación es de carácter Cuantitativo, Descriptivo con Propuesta, porque se diseñará una propuesta que servirá para mejorar el liderazgo y por ende las relaciones humanas en la Institución, el área de estudio ha considerado al liderazgo, por haber detectado que es uno de los más álgidos problemas que confronta la Institución.

1.4.2. Población y muestra

La población estuvo conformada por los docentes del Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882”; en el distrito y provincia de San Pablo, región Cajamarca.

Quedando la muestra constituida por 40 personas entre directivos, docentes y administrativos que laboran en dicha Institución.

1.4.3. Métodos

- Método descriptivo. Ha permitido el desarrollo de cada uno de los componentes de la investigación ya que fue necesario utilizar la investigación bibliográfica, como libros, archivos, internet, con el propósito de disponer de un panorama mucho más amplio del tema, que

permitió efectuar un análisis a profundidad y recomendar las medidas correctivas.

- Método analítico-sintético. El análisis permitió estudiar el comportamiento de los factores de cada elemento constituyente de la realidad problemática; en este caso de los factores que influyen para que docentes, muestren actitudes favorables hacia la generación de un clima institucional saludable para la gestión docente superior.

1.4.4. Técnicas de recolección de datos

Técnicas, son la observación de campo no estructurada, y como instrumento la encuesta, a través de un cuestionario, el que tiene tres partes, el primero estuvo dedicado para señalar la fecha y hora de la aplicación; la segunda registró información general de: sexo, situación en la Institución, condición profesional y una pregunta exploratoria. La tercera estuvo dedicada a preguntas para todas las dimensiones, que se ha considerado en las variables, siendo en el presente caso de cuarenta y dos preguntas en total.

Los procedimientos, estuvieron organizados, para visitar a los docentes, directivos y personal administrativo, en las horas de labor, a los que se les informa pormenorizadamente el motivo de la encuesta, para luego proceder al llenado personal que realizan cada uno de ellos.

El Plan de procesamiento, estuvo determinado para el llenado estadístico en las diferentes tablas elaborados con anterioridad.

Análisis de datos, este se realizó, una vez que se terminó de procesar todas las encuestas, para luego analizar e interpretar los resultados, a fin de organizar el informe correspondiente, y con ello proponer las estrategias de Liderazgo, para mejorar las relaciones humanas de los agentes educativos del Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. BASES TEÓRICAS

Para realizar el presente trabajo de investigación, se ha escogido dos teorías que sustenten el liderazgo y relaciones humanas, las que servirán para las estrategias de liderazgo.

2.1.1. Teorías del Liderazgo

Kenneth Leithwood y su equipo (1999) en el Centro para el Desarrollo de Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario ha sido uno de los autores que, dentro de las “nuevas” formas de liderazgo, ha relacionado mejor la modalidad “transformacional” como adecuada al movimiento de “reestructuración” de las escuelas.

Leithwood (1994) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y quedando insuficiente siendo más adecuada la imagen “transformadora”. Esta teoría es potencialmente poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela.

Por otro lado, el liderazgo instructivo, piensa Leithwood era coherente con el movimiento de “eficiencia escolar” donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes.

Pero ahora se precisa, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo cooperativo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los docentes), sobre las que no entraba el liderazgo “instructivo”.

El foco de esta forma de liderazgo se centra en el compromiso y las capacidades de los miembros de la organización. “Niveles más altos de compromiso personal con las metas organizativas y mayores capacidades para

conseguirlos, se asumen como resultado de un esfuerzo extra y una mayor productividad”. A su vez, este liderazgo no va unido, a ocupar una posición formal en la cumbre de la pirámide, más bien el poder está distribuido entre todos los miembros.

El modelo de Kenneth Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión.

a) Dimensiones de Liderazgo

1. Construir una Visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. La tarea del líder es dirección y guía para poner en práctica la Visión, clasificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.
2. Establecer las Metas. Uno de los focos del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
3. Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
4. Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores, para el desarrollo no solo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre).
5. Proporcionar modelos de las mejores prácticas. De acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas como modelos ejemplares a seguir por el personal.

6. Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelente, consecución, calidad de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro de cambio.
7. Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde desprivatiza la práctica en el aula, comparte el trabajo y experiencias con los colegas.
8. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

b) Dimensiones de Gestión

1. Preocuparse por el personal. Proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar a gusto el trabajo.
2. Apoyo instructivo.
3. Monitorizar las actividades de la escuela.
4. Construir relaciones con la comunidad. Además de organizar actividades que faciliten la participación de familias y comunidad íntegra.

Cada una de estas 12 dimensiones de liderazgo transformativo debe ser entendida como funciones y no como roles, estando asociadas con prácticas específicas. A su vez, las dimensiones de gestión y liderazgo están relacionadas de esta forma: “Ciertamente, la mayoría de las prácticas manifiestan que los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus seguidores”.

Se trata, en suma, como ven muchos profesores, cierta dialéctica, que se gestionen establemente y bien los aspectos necesarios y positivos del funcionamiento del centro (como se ha destacado desde la eficiencia escolar).

Y al mismo tiempo se tiende a movilizar al personal para transformar lo existente hacia un futuro deseable. Una acción directiva orientada a la mejora, se juega en efecto, resolver las tareas más apremiantes de gestión y reaccionar a los numerosos requerimientos administrativos, induciendo un sentido proactivo a la acción colectiva.

Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente.

Además, Leithwood ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años en la reconversión escolar en cuatro ámbitos: Propósito (Visión compartida, consenso y expectativas), Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional), estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores), y cultura (promover una cultura propia, colaboración).

2.1.1.1. Factores e indicadores del liderazgo transformacional

a) Propósitos

- Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela: Adopta una visión, clarifica su significado, inicia procesos y utiliza oportunidades para transmitir dicha visión.
- Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la escuela: Promueve desarrollar una coherencia entre los objetivos y la visión de la escuela.
- Tiene expectativas de una excelente actuación: Espera que el personal (profesorado y alumnos) tengan altas expectativas de su actuación o niveles de consecución.

b) Personas

- Presta apoyo individual: Anima al personal, reconoce su trabajo y esfuerzo, responde positivamente a las iniciativas, es accesible y acogedor, comparte preocupaciones.
- Presta estímulo intelectual: Estimula experimentar prácticas y búsqueda de ideas nuevas, compartirlas, reconocer el trabajo bien hecho.
- Modelos de buen ejercicio profesional: Se involucra en todos los aspectos de la actividad profesional, trabajando con los profesores, dando ejemplo de cómo hacer bien las cosas.

c) Estructura

- Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo: Comparte con el personal la toma de decisiones.
- Concede a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones: Permite y anima a organizar grupo para toma de decisiones, toma en consideración sus opiniones, resolución eficaz de los problemas.
- Posibilita tiempo para la planificación colegiada: Modifica las condiciones de trabajo en tiempos y espacios.

d) Cultura

- Fortalece la cultura de la escuela: Clarificar la visión y compartir los modos de hacerlo mejor.
- Favorece el trabajo en colaboración: Crear oportunidades para la colaboración, mediante fondos, proyectos y personas.
- Entabla comunicación directa y frecuente: Utiliza todas las oportunidades para dar a conocer la visión y los objetivos de la escuela.
- Comparte la autoridad y la responsabilidad: Elimina las fronteras entre administradores y profesores.
- Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales: Facilita ocasiones para compartir y fortalecer los valores propios del centro.

Desde esta conceptualización, las perspectivas “transformadoras” del liderazgo, como se ha descrito, en lugar de limitarse a hacer transacciones en un contexto cultural dado, pretenden más proactivamente incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales. En la formulación de Leithwood, Tomlinson y Genge (1996), el liderazgo transformador tiene como metas fundamentales: identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Construir una visión colectiva y situar consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras.

2.1.1.2. El Liderazgo Transformador

Uno de los primeros teóricos en desarrollar las ideas de liderazgo transformador ha sido Burns (1978), indagando sobre los comportamientos de los líderes políticos. Definió ese tipo de liderazgo como aquel en el cual “líderes y seguidores incrementan su nivel de moralidad y motivación”. Tomando en consideración la teoría de las necesidades básicas de Maslow, los líderes transformadores elevan el nivel de las necesidades superiores, en sus seguidores. Se tiende a fomentar que la gente eleve su autoestima, en su vida cotidiana. Asimismo, para el citado autor, cualquier miembro de la organización puede detentar este tipo de liderazgo. En síntesis, el liderazgo transformador es un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencias evidentes.

Otro autor posterior, que desarrolla sus teorías a partir de las presentadas por Burns, es Bass (1985) quien considera que se debe medir la efectividad de un líder a partir de la respuesta de sus seguidores. Si estos manifiestan confianza, admiración, lealtad y respeto hacia el líder, y además se hallan motivados a realizar más tarea de la que se les pide, en ese caso podremos entender que nos hallamos ante un líder transformador.

Básicamente, un líder transformador logra que: 1. Sus seguidores sean más conscientes de la importancia que tiene su tarea para lograr mejores resultados; 2. Guiarlos para que sus intereses personales se encaminen hacia los intereses de la organización; 3. Activar sus necesidades superiores.

Bass considera que existen elementos fundamentales en todo líder transformador, a saber: el carisma, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Define al carisma como el proceso en el cual el líder evoca a sus seguidores emociones fuertes, así como un intenso sentimiento de identificación. Por estimulación intelectual entiende que se trata de incrementar la toma de conciencia de los problemas por parte de los seguidores y hacerles ver las cosas desde otra perspectiva. La consideración individualizada incluye apoyo, estímulo y fomentar el desarrollo entre los seguidores.

La diferencia entre un líder carismático y un líder transformador radica en que el líder transformador busca compartir el poder con sus seguidores, en tanto que con el líder carismático suele acontecer lo contrario, es decir, con frecuencia, los líderes carismáticos pretenden que los demás sean débiles y dependientes para infundir lealtad personal, más que un compromiso con cierto tipo de ideales. Asimismo, Bass señala que la “respuesta de los seguidores ante los líderes carismáticos está bastante polarizada” suele ser muy odiado por algunos y amado por otros.

2.1.1.3. Liderazgo Escolar

Para la UNESCO (2005; 1995); Un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela”. Reconocer que en las escuelas aisladas y con pocos recursos como en muchas partes de América latina.

La motivación e incentivos para ser director (a) innovador, previsor y participativo pueden ser menores que en escuelas con contextos socio

económicos más favorables. Por ello, el liderazgo es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad.

El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director (a) del Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882”;

En el sector educativo en creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a la escuela y a los directores (as) así como a los padres y madres de familia han puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio de liderazgo de escuela en la calidad educativa y el aprendizaje .Por ello (UNESCO.2005; Uribe ,2005 y Leithwood, Louis, Anderson y Wahistron, 2004) ha colocado al liderazgo en el centro del debate educativo actual donde los directores deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación que la gestión debe ir acompañada de estrategias que “vigoricen las capacidades y el liderazgo” Asimismo, Uribe(2005) destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

a) Enfoque sobre el Liderazgo Escolar

Leithwood, Jantzi y Steinbackh(2003) luego de realizar un análisis de 121 artículos sobre liderazgo en 4 revistas especializadas de gestión educativa entre 1988 y 1998 encontraron que los conceptos sobre liderazgo mas tratados fueron liderazgo pedagógico, estilos de liderazgo y liderazgo transformacional. Seguidamente otros conceptos tratados fueron: liderazgo moral, liderazgo gerencial y liderazgo cultural.

b) Enfoque Psicoanalítico del Liderazgo,

KETS de VRIES sostiene, que para entender por qué algunas personas llegan a ser líderes, es preciso adoptar una posición psicoanalítica.

Esta posición iniciada por Sigmund Freud, afirma la gran parte de la conducta humana tiene su origen en las primeras experiencias de la infancia que son difíciles de recordar.

2.1.1.4. Liderazgo y Formación en Mujeres y Hombres

Se observa que se ha considerado a las mujeres para ejercer funciones de liderazgo en organizaciones debido a que se consideraba que poseían algunos rasgos que resultaban contra prudentes para el ejercicio de las funciones de liderazgo.

En los años noventa se consideraba peligroso debatir en los lugares de trabajo cuales podían ser las destrezas que una mujer podía aportar al mejor funcionamiento de una organización. Desde entonces el mundo ha cambiado considerablemente en los últimos tiempos.

La manera en la que las mujeres trabajan y muy especialmente se comunican, configuraba una nueva modalidad de liderazgo y respondía de manera más adecuada a las necesidades organizativas actuales. Los miembros de las organizaciones están reconociendo cada vez más las posiciones de autoridad que ocupan las mujeres y por primera vez en la historia, se reconsidera los estereotipos tradicionales existentes.

Las mujeres pueden lograr un equilibrio en las organizaciones a distintos niveles, aspectos que han estado ausentes en la gestión de empresas desde la Revolución Industrial. Las mujeres no sólo permiten la existencia de un lugar de trabajo con características diferentes sino que crean una oportunidad para los miembros de una organización.

En general las mujeres se hallan más capacitadas para tener en cuenta el lado “humano” de las personas, desarrollando para ello sus dotes intuitivas naturales y su natural capacidad de comunicación. La diferencia básica con sus compadres masculinos es que el hombre pretende básicamente acceder a la cumbre de la organización; esta actitud se halla vinculada con el desarrollo de una intensa racionalidad aprendida desde edades tempranas.

Más allá de la competencia la mujer ostenta un lugar preferente en la empresa debido a su mejor flexibilidad y apertura hacia el cambio; en cuanto a los hombres, el tiempo que suelen compartir con sus familias se halla bastante limitado y sus casas se convierten en una sucursal de despachos resolviendo en casa lo que no les ha dado tiempo de terminar en el trabajo, tampoco tienen tiempo para desarrollar otros intereses realizando raramente tareas que no estén vinculadas con su trabajo, les suele faltar tiempo para reflexionar y para el ocio, se halla permanentemente bajo presiones sin permitirle disfrutar el día. En síntesis los hombres tienden a definir su estrategia personal en términos de ganar o de alcanzar logros, fijándose objetivos.

2.1.2. Teorías de las Relaciones Humanas

La teoría de las Relaciones Humanas nace debido a que los trabajadores y sindicatos de los Estados Unidos, acostumbrados a la democracia, no aceptaron continuar trabajando en un estado servil.

George Elton Mayo, junto con sus colaboradores desarrollan la teoría de las relaciones humanas (conocida como escuela humanística de la administración). Presenta un nuevo enfoque de las escuelas de Relaciones Humanas con la cual mantiene una relación tanto en conceptos como en valores.

Esta teoría de las Relaciones Humanas surge como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración frente a la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la deshumanización en el trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas permiten comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo sujetos a las influencias sociales de estos grupos. Manifiesta, que los

trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes se hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración.

Es de suma importancia tomar en cuenta, que las relaciones humanas de este experimento señalan que para el ser humano es fundamental disfrutar una buena interacción social. El no tener buenas relaciones humanas trae conflictos en los individuos de un grupo y por ende en las organizaciones.

a) El enfoque humanístico

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial, para la mayoría era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga

Adaptación del trabajo al trabajador. Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa fueron el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

No hay duda de lo valioso que fue la contribución de la psicología industrial en la demostración de las limitaciones de los principios de administración adoptados por la teoría clásica. Además, las profundas modificaciones ocurridas en el panorama social, económico, político y tecnológico contribuyeron con nuevas variables al estudio de la administración. Mientras que en los demás países el liberalismo económico típico del siglo XIX pasó, a partir de la Primera Guerra Mundial, a ser sustituido por una creciente injerencia del estado en la economía –con el surgimiento de algunos gobiernos totalitarios (en los cuales la teoría clásica encontraba un ambiente extremadamente favorable) –, en los Estados Unidos se reafirmaban y desarrollaban los principios democráticos. Además, con la Primera Guerra Mundial comienza el declive de Europa centro-occidental en el liderazgo del mundo, y el espectacular ascenso de los Estados Unidos como potencia mundial.

La gran depresión económica que azotó el mundo alrededor de 1929 intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Aunque esa crisis se origino en las dificultades económicas de los Estados Unidos y en la dependencia de la mayor parte de los países capitalistas de la economía estadounidense, provocó indirectamente una verdadera reelaboración de conceptos y una reevaluación de los principios de administración hasta entonces aceptados con su carácter dogmático y prescriptivo. Como se estudiará más adelante, el enfoque humanístico de la administración comenzó poco después de la muerte de Taylor; sin embargo, solo encontró enorme aceptación en los Estados Unidos a partir de los años treinta, principalmente por sus características eminentemente democráticas. Su divulgación fuera de este país ocurrió mucho después de finalizada la Segunda Guerra Mundial.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. La investigación de Hoxie fue uno de los primeros avisos a la autocracia del sistema de Taylor, pues comprobó que la administración se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida estadounidense.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

b) Orígenes de la Teoría de las relaciones humanas

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.

Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

c) Conclusiones del experimento de Hawthorne

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de relaciones humanas. Las conclusiones principales son las siguientes:

Las relaciones humanas

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

Surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos e interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste. A pesar de que no se preocuparon mucho por este aspecto, Mayo y cols. verificaron que la especialización extrema defendida por la teoría clásica- no garantizaba más eficiencia en la organización. Por ejemplo, se observó que los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la administración de la empresa. Esos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero al parecer elevaban la moral de todo el grupo.

A partir de esas conjeturas, se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

El énfasis en los aspectos emocionales

Los elementos emocionales inconscientes incluso irracionales del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización.

La civilización industrial y el hombre

El estudio de la opresión del hombre a manos del avasallador desarrollo de la civilización industrial fue la prioridad de la teoría de las relaciones humanas. Elton Mayo, fundador del movimiento, dedicó sus tres libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y la tecnología.

Mayo destaca que, mientras la eficiencia material aumentó poderosamente en los últimos 200 años, la capacidad humana para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo de desarrollo. Al recordar a los sociólogos Le Play y Durkheim, cuyas observaciones en las comunidades más sencillas demostraron que el progreso industrial estuvo acompañado de un profundo desgaste del sentimiento espontáneo de cooperación, Mayo afirma que la solución a este problema no puede encontrarse en el retorno a las formas tradicionales de organización, sino que debe buscarse en una nueva concepción de las relaciones humanas en el trabajo. Es evidente que el tema de la colaboración en la sociedad industrial no puede dejarse al azar, mientras se vela sólo por los aspectos materiales y tecnológicos del progreso humano.

Los métodos de trabajo tienden a la eficiencia, ninguno a la cooperación. La cooperación humana no es el resultado de las determinaciones legales ni de la lógica organizacional, sino que tiene causas más profundas, como reveló el experimento de Hawthorne, en el cual se basa Mayo para defender los siguientes puntos de vista:

El trabajo es una actividad típicamente grupal. La primera conclusión derivada de la investigación plantea que el nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales y materiales de producción. Según Mayo, la actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos en la productividad.

El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social. Los cambios tecnológicos tienden a romper constantemente los lazos informales de camaradería y amistad dentro del trabajo y a privar al obrero del espíritu social porque debe responder por su producción.

La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, compuestas por jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal. En lugar de intentar que los empleados comprendan la lógica de la administración de la empresa, la nueva elite de administradores debe comprender las limitaciones de esa lógica, y ser capaz de entender la de los trabajadores.

Mayo afirma que "de hecho, ya dejamos atrás el estado de la organización humana en que la comunicación efectiva y la colaboración estaban aseguradas por las rutinas establecidas para relacionarse. La sociedad civilizada modificó por completo sus postulados". Pasamos de una sociedad inmutable a una sociedad adaptable; sin embargo, olvidamos la habilidad social. "Aunque vivimos en la época de mayor tecnología de la historia, mostramos una total incompetencia social". Se hace necesaria la educación de una élite social capaz de recuperar el sentido de cooperación.

La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de “estar en compañía”, de “ser reconocida”, de acceder a una comunicación adecuada. Mayo estaba en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es sólo salarial (*homo economicus*), puesto que éste se preocupa por producir el máximo posible (si sus condiciones físicas se lo permiten) para obtener una remuneración más elevada. Según Mayo, la organización eficiente no garantiza por sí sola mayor producción porque es incapaz de elevar la productividad, si no se identifican, localizan y satisfacen debidamente las necesidades psicológicas del trabajador.

Lodi intenta explicar las diferencias en las posiciones de Taylor y de Mayo apoyándose en el hecho de que el primero escaló posiciones en la empresa mediante un trabajo arduo y dedicado (por tanto, creía que todos los empleados estaban motivados por los mismos intereses), mientras que el segundo era un sociólogo que vivía casi exclusivamente en el medio de la educación superior, disgustado por las condiciones de los obreros de su tiempo y por la poca posibilidad de satisfacción de sus necesidades psicológicas y sociales. *La civilización industrial origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión.* La fábrica, en cambio, surge como una nueva unidad social que proporciona un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos. Dentro de esta visión romántica, el obrero encontrará en la fábrica una administración comprensiva y paternal, capaz de satisfacer a plenitud sus necesidades psicológicas y sociales.

Mayo pone en duda la validez de los métodos democráticos para solucionar los problemas de la sociedad industrial, puesto que ésta induce a la cooperación forzada mediante la intervención estatal. "Los métodos de la democracia, lejos de proporcionar los medios para la solución del problema de la sociedad industrial, demostraron ser completamente inadecuados para esa tarea". Aún más, Mayo afirma que "la cooperación no puede ser producto de la reglamentación estatal, sino el resultado del crecimiento espontáneo".

Puesto que todos los métodos tienden a la eficiencia y no a la cooperación humana, y mucho menos a los objetivos humanos, surge el conflicto social en la sociedad industrial, la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales y los objetivos personales de los trabajadores. Ambos objetivos no son muy compatibles, en especial porque la preocupación exclusiva por lograr la eficiencia agobia al trabajador. Según Mayo, el conflicto social debe evitarse a toda costa mediante una administración humanizada que implante un tratamiento preventivo y profiláctico. Las relaciones humanas y la cooperación son la clave para evitar el conflicto social.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. LIDERAZGO

Es un proceso de interacción entre los miembros de un grupo con habilidad y responsabilidad e influir en las actividades, los esfuerzos que se realicen para el logro de metas objetivos comunes en una situación dada. Se entiende como capacidad de tomar iniciativa de organizar, gerenciar, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo humano en la consecución de un objeto promoviendo en ellos autonomía, motivación, compromiso y el entusiasmo profundo para alcanzar los objetivos trazados y favoreciendo al mismo tiempo la autorrealización de las personas a las que lidera.

Lograr lo mencionado no es tarea fácil, esta tarea requiere el haber desarrollado un conjunto de habilidades personales porque “nadie da lo que no tiene” de forma eficaz y eficiente.

“El líder entiende y asume que primero debe ser señor de sí mismo y luego podría ser señor de otros”.

El directivo escolar como líder debe actuar relación con sus colaboradores; el punto de partida es que los grupos difieren entre sí, por lo que el estilo de liderazgo debe coincidir con el nivel de madurez de la persona o grupo que esta dirigiendo.

El término liderazgo se asocia habitualmente a personas dinámicas y poderosas que lideran grandes grupos de gente. La descripción histórica apunta la mayoría de las veces, a líderes militares, políticos y sociales (Gandhi Mao Tse Tung, John Kennedy, Adolfo Hitler, Sadam Hussein, Jomeini, Franco, Mussolini, etc.) unos leales y otros nefastos que accedieron al poder dispuestos a dar sus vidas en tanto otros odiados que forman parte de conspiraciones.

El término de “liderazgo” significa distintas cosas para diferentes personas según Hemphill y Cons (1957) es “El comportamiento de un individuo cuando dirige sus acciones hacia una meta común”

Por Tannenbaum, Wechster y Massarik (1961) consiste en “La influencia interpersonal, ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una determinada meta o metas.

Para Stogdill (1947) es la iniciación y mantenimiento de la estructura de expectativas e interacción”

Kats y Kahn (1978) menciona que “La influencia incrementa sobre aspectos mecánicos vinculados a las rutinas directivas de una organización”.

Rauch y Behling (1984) define que liderazgo es el “Proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia el logro de un objetivo”.

Horsking (1988) dice que los “Líderes son aquellas personas que realizan contribuciones significativas a un determinado orden social, y a las que se las percibe como haciendo estas contribuciones”.

Jacobs y Jacques (1990) sostiene que liderazgo es un “Proceso de dar un sentido en una dirección significativa al esfuerzo colectivo, y realizando asimismo esfuerzos para expandir el esfuerzo realizado”

Según Warren Bennis La principal característica de un líder o una lideresa, según Bennis, es la capacidad de transformar una visión en realidad. En este sentido, cada individuo puede ser un líder o lideresa si es capaz de plasmar en

la cotidianeidad su proyecto, su idea, su horizonte. Generalmente, a no ser que sea un anacoreta, todos tenemos a alguien que nos acompaña, apoya, colabora en esta construcción. Si somos capaces de encantar a los demás, de hacerlos partícipes en la construcción de un proyecto, estaremos desarrollando nuestras habilidades de liderazgo.

El punto es si el líder o la lideresa, es capaz de ganarse la confianza de quienes lo siguen y acompañan en el camino. La confianza eso si se construye respetando a los demás, considerando sus opiniones, retroalimentándolo de positiva para que desarrollen sus habilidades. Para hacer realidad la visión, el líder debe ser capaz de sumar a los colaboradores y no de "acarrearlos" utilizando el miedo y el castigo como herramientas. La confianza se gana, no se impone.

Por otro lado James McGregor Burns señala que este tipo de liderazgo tiene mucho que ver con la inteligencia emocional de líder y también con la de sus seguidores. Su autoconocimiento, su regulación emocional, su motivación, la empatía y las relaciones sociales se convierten en características esenciales para este tipo liderazgo.

Enseñar esas competencias, ayudar a que las personas las desarrollen, puede contribuir a mejorar el liderazgo de nuestras organizaciones potenciando, de esta forma, tanto el desarrollo del propio líder como el desarrollo de la capacidad de liderazgo de sus seguidores.

Mcgregor Burns James, argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasara a la historia como algo peor.

Rodriguez Nelson, en su texto dice que los conflictos sociales generan cambios, los cuales se admiten como cotidianos, pero cada rasgo obedece a una realidad.

De La Vega Fortunata, define sobre las relaciones interpersonales como un proceso sistemático gradual inherente al ser humano que nace de la

convivencia de las reglas sociales. Siendo un alto nivel de grado de socialización.

Dudikoff Erly, considera que en los conflictos sucedidos en el aula se busca un culpable para amonestarlo, sancionarlo o convertirlo en objeto de evaluación psicológica.

Landy Frank Y Becker Wendy, observan que las investigaciones sobre la motivación siguen siendo un gran reto para encontrar la manera ideal de considerar la motivación.

2.2.2. LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Es un proceso en el cual los líderes en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencias evidentes, en un constante proceso de flujo y reflujo.

Con inteligencia si estos manifiestan confianza, admiración, lealtad respeto hacia el líder, y además se hallan motivados a realizar mas tareas de la que se les pide, en ese caso podremos entender que nos hallamos ante un líder transformador.

Básicamente un líder transformador logra que: 1.- Sus seguidores sean más concientes de la importancia que tiene su tarea para mejores resultados. 2.- Guiarlos para que sus intereses personales se encaminen hacia los intereses de la organización. 3.- Activar sus necesidades superiores.

Bass considera que existen elementos fundamentales en todo líder transformador, a saber: el carisma, la estimulación intelectual, y la consideración individualizada. Define el carisma como el proceso en el cual el líder evoca a sus seguidores emociones fuertes, así como un intenso sentimiento de identificación. Por estimulación intelectual entiende:

Que se trata de incrementar la toma de conciencia de los problemas por parte de los seguidores y hacerles ver las cosas desde otra perspectiva. La

consideración individualizada incluye apoyo, estímulo y fomentar el desarrollo entre los seguidores.

La diferencia entre un líder carismático y un líder transformador radica en que el líder transformador busca compartir el poder con sus seguidores, en tanto que el líder carismático suele acontecer lo contrario, es decir con frecuencia, los líderes carismáticos pretenden que los demás sean débiles y dependientes para infundir lealtad personal, más que un compromiso con cierto tipo de ideales.

Es preciso agregar que Kenneth Leithwood añade que los líderes transformacionales alientan la aceptación de metas de grupo; transmiten expectativas de alto rendimiento; crean entusiasmo intelectual; y ofrecen modelos apropiados a través de su equipo intelectual; y ofrecen modelos apropiados a través de su propio comportamiento. Las estrategias de tipo transformacional tiene la capacidad de motivar e inspirar a seguidores, en especial cuando la organización enfrenta un gran cambio. Entregan un sentido de propósito y significado que puede unir a las personas en una causa común.

El líder transformador no ocupa un lugar jerárquico dentro de la organización, sino que forma parte de un proceso de aprendizaje e intercambio con sus seguidores.

2.2.3. RELACIONES HUMANAS

Conjunto de interacciones que se da entre los individuos de una sociedad, la cual posee grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad, gracias a la comunicación, que puede ser de diversos tipos, primeramente y sobre todo visual (lenguaje icónico o lenguaje de las imágenes, que incluye no sólo la imagen corporal sino también los movimientos, las señas), lingüística (lenguaje oral) en segundo término, afectiva y, también, los lenguajes creados a partir del desarrollo de las sociedades complejas: económico, político, etc.

Las relaciones humanas son básicas para el desarrollo intelectual e individual de los seres humanos, pues gracias a ella se constituyen las sociedades tanto pequeñas (simples, como las aldeas) como grandes (complejas, como las megalópolis). Para que pueda hablarse de "relaciones humanas" es necesario que se vinculen por lo menos dos individuos.

2.2.4. TOMA DE DECISIONES

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el

problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

2.2.5. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN

Manifiesta que Dessler, Gory (1979) existen muchas teorías de la motivación. Cada teoría pretende describir que son los humanos y que pueden llegar a ser. Por consiguiente, se puede decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas, nos permite entender el mundo del Desempeño Dinámico en el cual operan las organizaciones.

Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

Es la principal fuente de creatividad. Poseer motivación significa disponibilidad para dedicar 5- 10 horas por semana a la búsqueda de una nueva manera de hacer, mientras que otras personas no muy motivadas dedican a la misma tarea no más de 5- 10 minutos por semana y talvez otras personas ningún minuto.

Tener motivación significa seguir buscando nuevas alternativas, nuevas ideas cuando todos los demás se conforman con las ya conocidas.

De manera amplia “motivo” es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, este impulso actuar puede provocarlo un estímulo externo o ser generado internamente en los procesos mentales del individuo

Motivación del Trabajo

Según Frederick Hersberg, la motivación de las personas en el trabajo depende de dos factores: Higiénicos o insatisfactorios y motivacionales o satisfactorios.

El primer factor comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, salarios, beneficios sociales, políticas de empresa, clima de las relaciones, reglamentos, oportunidades, etc.

Estos factores constituyen el **contexto del cargo** que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los trabajadores.

Poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

En el segundo factor tienen que ver con el **contenido del cargo**, o sea las tareas y deberes del cargo en sí. Producen un efecto de satisfacción duradero y un aumento de la productividad, hasta los niveles de excelencia muy por encima de los niveles normales.

Según Chiavenato, la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”

2.2.6. HABILIDADES SOCIALES

Es el conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derecho de este individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.

Estas conductas se basan fundamentalmente en el dominio de las habilidades de comunicación y requieren de un buen autocontrol emocional por parte del individuo.

En muchas enfermedades mentales el área de las habilidades sociales es una de las más afectadas, por lo que su trabajo en la rehabilitación psicosocial es importantísimo.

Además las habilidades sociales son parte de la formación del individuo desde su infancia hasta su muerte. Las habilidades sociales se forman desde el hogar e influye la escuela. Hay diferentes tipos de habilidades sociales, éstas son herramientas que nos sirven en la vida cotidiana para relacionarnos con los demás. Entre los diferentes tipos de habilidades sociales que se pueden entrenar existe la asertividad, la empatía (ponerse en el lugar del otro), la comunicación no verbal, la planificación, el establecer metas y objetivos, la resolución de problemas.

Las habilidades sociales son estrategias aprendidas de forma natural. Existen varias teorías al respecto, destacando la Teoría del Aprendizaje Social y la Psicología social industrial de Argyle y Kendon. La Teoría del Aprendizaje Social está basada en los principios del condicionamiento operante desarrollado por Skinner (1938). Skinner parte de que la conducta está regulada por las consecuencias del medio en el que se desarrolla dicho comportamiento. El esquema de cómo aprendemos según este modelo es el siguiente: ESTÍMULO-RESPUESTA-CONSECUENCIA (positiva o negativa) En base a este esquema, nuestra conducta está en función de unos antecedentes y unas consecuencias que si son positivas, refuerzan nuestro comportamiento. Las habilidades sociales se adquieren mediante reforzamiento positivo y directo de las habilidades. También se adquieren mediante aprendizaje vicario u observacional, mediante retroalimentación interpersonal y mediante el desarrollo de expectativas cognitivas respecto a las situaciones interpersonales.

Según el Profesor Idob Nocrir, entiende la habilidad social como una predisposición a saber poder renunciar a los objetivos personales, para el logro de metas más amplias y abarcativas. Define al individuo como un Ser envuelto por una membrana o burbuja bio-psicosocial, entendida como un espacio personal permeable, elástico y adaptativo, que permite el

intercambio con el exterior, ya sea para nutrirse o defecar, alimento o escape según las emociones percibidas y que, se expande o contrae posibilitando la protección del Ser. Le atribuye a la membrana la capacidad de cambiar de color según el estado anímico. Subyace en ella el poder envolver a otras membranas, acto que define como empatía. Por ello, considera la finalidad de la habilidad social, como la creación y desarrollo de un espacio interrelacional donde los miembros que interaccionan conexionan sus membranas, sin perder su identidad.

2.2.7. LA COMUNICACIÓN

Es la base fundamental de una saludable relación entre las personas por lo que debe ser claro y preciso evitando una complejidad innecesaria en los mensajes transmitidos para que no afecte de modo negativo las relaciones interpersonales. A través de la Comunicación podemos expresar lo que sentimos, pensamos, necesitamos y lo que creemos. Todos los hombres y mujeres, niños, jóvenes o adultos, tenemos el derecho y de no practicarlo puede incrementar el estrés y la ansiedad originando problemas en el trabajo, en las relaciones sociales y familiares. El poder tener una comunicación es el resultado de las habilidades aprendidas en la niñez. Por la influencia positiva de los padres y educadores.

Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia. Plantea también, que la asertividad es necesaria y conveniente a causa de los beneficios que genera, entre los que destaca los siguientes:

Existen tres estilos básicos de comunicación diferenciados por la actitud que revelan hacia el interlocutor: pasivo, asertivo y agresivo.

Pasividad

Es aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o incomprendidos o a ofender a otras personas. Infravaloran sus propias opiniones y necesidades y dan un valor superior a las de los demás.

Agresividad

Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad, caracterizándose por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás.

Asertividad

Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos sin por ello dejar de expresar lo que se quiere de forma directa, abierta y honesta.

Se refiere a defender los derechos propios expresando lo que se crea, piensa o siente de manera directa o clara, en un momento oportuno y con el respeto debido a las personas que nos escuchan. Comunicarnos de una manera directa. Clara, abierta es una habilidad que con entrenamiento se puede aprender. Los estudios revelan que cuando no se expresa lo que verdaderamente se siente, hay un aumento de estrés. La ansiedad y depresión hace que nos sintamos mal en nuestras relaciones familiares, sociales o de trabajo.

A menudo se habla de un cuarto estilo comunicativo, el ***pasivo-agresivo***. Consiste en evitar el conflicto mediante la discreción, evitando las situaciones que puedan resultarle incómodas o enfrentarle a los demás con excusas, falsos olvidos o retrasos entre otros medios. Así no asume la necesidad de hacer valer sus propios derechos (pasividad), aunque tampoco se muestra receptivo hacia los de la otra parte (agresividad).

2.2.8. LA PROACTIVIDAD

Covey Stephen, considera que la esencia de la persona proactiva es la capacidad de liderar su propia vida. Al margen de lo que pasa a su alrededor, la persona proactiva deduce como quiere reaccionar ante los estímulos y centra esfuerzos en su círculo de influencia, es decir, se dedica a cosas con respecto a los cuales puede hacer algo. Para Covey la Proactividad no significa solo tomar la iniciativa sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas suceda; decidir en cada momento que queremos hacer y como lo vamos a hacer que practican buenas relaciones y/o de instituciones que fomentan buenas relaciones

Creatividad e Innovación

La creatividad es la capacidad de crear algo nuevo, original, novedoso. Proviene del latín, creare, que significa producir una cosa que no existía. Es también buscar alternativas, soluciones.

Innovación es la capacidad de tomar una idea creativa y transformada en un producto nuevo, un servicio nuevo, un proceso nuevo, una empresa nueva.

2.2.9. PROPUESTA DE LIDERAZGO

El concepto de liderazgo que maneja la división empresarial y de liderazgo plantea el desarrollo de competencias de los participantes en tres dimensiones: la intrapersonal, referida al autoconocimiento y a la reflexión acerca de uno mismo; la interpersonal, referida a la calidad de los lazos que se establecen con las personas del entorno; y la gerencial, que abarca las habilidades de dirección.

Desde esta perspectiva, primero deben desarrollarse las competencias intrapersonales para poder dirigir y cohesionar a un grupo de personas y convertirlas en un equipo que gire en torno a una visión compartida y unos esfuerzos para llegar a las metas trazadas.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En un grupo social, el Liderazgo es uno de los fenómenos ampliamente tratado en el ámbito de la administración, psicología y Sociología; estudios e investigaciones continuamente cubren aspectos del liderazgo, especialmente relacionado con la naturaleza y comportamiento de los buenos líderes, con la estructura y características de las organizaciones en las que estos desempeñan y desarrollan.

Sin embargo, a pesar de todo ello, sigue siendo uno de los fenómenos menos entendidos, puesto que existen importantes habilidades que denotan el ejercer un buen liderazgo como en la motivación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, habilidades sociales y la interacción en las Relaciones Humanas.

Son precisamente estas características que al no desarrollarlas de forma apreciable determina la calidad de las relaciones humanas que se desarrolla en una organización, así como el servicio que ofrece a la comunidad educativa.

La determinación de estas características indicará los requerimientos de los agentes educativos para que dicha capacitación en estas habilidades propicien un liderazgo efectivo y de esta forma optimizar las relaciones humanas.

Para determinar la necesidad de liderazgo en el Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” del distrito y provincia de San Pablo, región de Cajamarca, uno de los objetivos específicos del estudio, se presentan en las tablas estadísticas del 01 al 08 cuyos datos fueron recopilados luego de aplicar una encuesta al personal que labora en el Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882”

TABLA N°01: MOTIVACIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA

| ÍTEMS | Siempre | | A veces | | Nunca | | Total | |
|--|---------|----|---------|----|-------|----|-------|-----|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Promueve las relaciones interpersonales saludables | 04 | 10 | 08 | 20 | 28 | 70 | 40 | 100 |
| Surte efecto las motivaciones impartidas | 06 | 15 | 10 | 25 | 24 | 60 | 40 | 100 |
| Cumplen los objetivos propuestos | 06 | 15 | 06 | 15 | 28 | 70 | 40 | 100 |
| Son tomados en cuenta sus orientaciones | 08 | 20 | 06 | 15 | 26 | 65 | 40 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en el Instituto Superior “13 de julio de 1882”

INTERPRETACIÓN:

La tabla N°01 corresponde a la motivación del personal que labora en el Instituto Superior “13 de julio de 1882”, se puede deducir que la mayoría en un mismo porcentaje del 70% no promueve las relaciones interpersonales saludables y no cumplen con los objetivos propuestos. En un mismo porcentaje mayoritario del 65% no toma en cuenta sus orientaciones. Existe un 60% que no considera que las motivaciones impartidas surtan efecto, así mismo un 25% no es frecuente que surtan efecto las motivaciones impartidas. En igual porcentaje minoritario del 10% promueven las relaciones interpersonales.

Significando el hecho que en la Institución la motivación es escasa por desconocimiento de estrategias y la aplicación en situaciones necesarias.

TABLA N°02: MOTIVACIÓN DE LOS CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO

| Motivación | Si | | No | | Total | |
|---|----|----|----|----|-------|-----|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Posee información de técnicas de motivación | 10 | 25 | 30 | 75 | 40 | 100 |
| Inspira confianza cuando motiva | 08 | 20 | 32 | 80 | 40 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en el Instituto Superior "13 de julio de 1882"

INTERPRETACIÓN:

La tabla N°02 de la motivación de los contenidos del programa de liderazgo se encuentra que los mayores porcentajes se concentran en un 80% en la falta de proyección de confianza para motivar y otro porcentaje mayoritario de un 75% de la falta de conocimiento de técnicas de motivación.

De acuerdo a los datos obtenidos la motivación de los contenidos del programa de liderazgo Warren Bennis, manifiesta al escribir sobre liderazgo, que no todas las personas deben ocupar en la organización de una institución la gerencia o cargos directivos, ya que puede tener habilidades de administración pero no de liderazgo, por lo que se hace necesario estimular a través de la motivación el descubrimiento de las características de liderazgo que deben poseer los que Gestionan una Institución.

Lo que demuestran los encuestados es que no conocen ni inspiran confianza cuando motivan a los agentes educativos, lo que invita a pensar que en forma prioritaria deben ser implementados, y con ello subsanar las deficiencias encontradas.

**TABLA N°03: TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL DIRECTIVO,
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

| Motivación | Siempre | | A veces | | Nunca | | Total | |
|---|---------|----|---------|----|-------|----|-------|-----|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Aprecia los trabajos que ejecutan los agentes educativos. | 08 | 20 | 04 | 10 | 28 | 70 | 40 | 100 |
| Estudia los documentos antes de decidir. | 08 | 20 | 04 | 10 | 28 | 70 | 40 | 100 |
| Resuelve oportunamente los problemas cuando se presentan | 04 | 10 | 02 | 05 | 34 | 85 | 40 | 100 |
| Es imparcial en sus actos. | 06 | 15 | 04 | 10 | 30 | 75 | 40 | 100 |
| Son tomados en cuenta sus orientaciones | 06 | 15 | 04 | 10 | 30 | 75 | 40 | 100 |
| Escucha antes de decidir sobre un tema. | 06 | 15 | 04 | 10 | 30 | 75 | 40 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en el Instituto Superior “13 de julio de 1882”

INTERPRETACIÓN

La tabla N°03 correspondiente a la toma de decisiones del personal que labora en la institución en el que observa que el 70% no estudian los documentos antes de tomar una decisión, así también se tiene que en igual porcentaje del 85% no resuelven oportunamente los problemas cuando se presentan, mientras que el 75% no son imparciales en sus actos y no escuchan antes de decidir sobre un tema, no orientan en los trabajos que se van a ejecutar y no aprecian los trabajos que se ejecutan.

Por otro lado, solo el 10% resuelven los problemas oportunamente cuando se presentan, son imparciales en sus actos, escuchan antes de tomar una decisión sobre un tema. En un mismo porcentaje del 15% que con frecuencia no orientan en los trabajos a realizar, no aprecian los trabajos que ejecutan los agentes educativos, no resuelven oportunamente los problemas, no son imparciales en los actos y no escuchan antes de decidir. Existe un mínimo

porcentaje del 5% que a veces estudia los documentos antes de decidir. De lo que se desprende que nunca se dan las decisiones con el grupo de trabajo, ya que en un mayor porcentaje es negativo. Por lo que se aprecia un autoritarismo en la conducción de la institución.

TABLA N°04: LIDERAZGO DEL PERSONAL: DIRECTIVO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

| Motivación | Si | | No | | Total | |
|-------------------------------|----|----|----|----|-------|-----|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Tiene capacitación como líder | 08 | 20 | 32 | 80 | 40 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en el Instituto Superior “13 de julio de 1882”

INTERPRETACIÓN

El personal del Instituto manifestó acerca de la tabla N°04 que el 80% no tiene capacitación como líder y solo un 20% tiene capacitación en liderazgo. Sin embargo, Kenneth Leithwood plantea que una de las formas de liderazgo es el transformacional, adecuado al movimiento de reestructuración de las instituciones, ante el desafío que deberán enfrentar en el futuro. Esta teoría es potencialmente poderosa y sugestiva como descripción del liderazgo eficiente en el contexto de la reestructuración de la escuela, precisa estrategias de compromiso, frente a los cambios estructurales y de organización de las instituciones. De lo que podemos deducir la falta de conocimientos y práctica de las características de un líder, deduciéndose que el porcentaje del 80% que no tiene es sumamente preocupante. Por tal razón la organización no es eficiente por falta de una adecuada conducción de la Institución, derivándose en el descuido del cumplimiento de las funciones de cada puesto de trabajo

**TABLA N°05: CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DEL PERSONAL:
DIRECTIVO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

| Motivación | Siempre | | A veces | | Nunca | | Total | |
|--|---------|----|---------|----|-------|----|-------|-----|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Valoran los agentes Educativos sus propuestas. | 06 | 15 | 04 | 10 | 30 | 75 | 40 | 100 |
| Percibe los problemas con facilidad. | 02 | 5 | 18 | 45 | 20 | 50 | 40 | 100 |
| Es justo en sus apreciaciones | 02 | 5 | 02 | 5 | 36 | 90 | 40 | 100 |
| Posee capacidad de acción en los trabajos que realiza. | 08 | 20 | 04 | 10 | 28 | 70 | 40 | 100 |
| Es prudente frente a los demás | 08 | 20 | 04 | 10 | 28 | 70 | 40 | 100 |
| Incentiva en el trabajo a los agentes educativos | 04 | 10 | 04 | 10 | 32 | 80 | 40 | 100 |
| Tiene ascendencia frente a los demás. | 04 | 10 | 04 | 10 | 32 | 80 | 40 | 100 |
| Cumple con su palabra empeñada | 02 | 5 | 04 | 10 | 34 | 85 | 40 | 100 |
| Es puntual en sus compromisos | 02 | 5 | 02 | 5 | 36 | 90 | 40 | 100 |
| Practica los valores en sus trabajo | 10 | 25 | 06 | 15 | 24 | 60 | 40 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en el Instituto Superior “13 de julio de 1882”

INTERPRETACIÓN

La tabla N°05 sobre las características del liderazgo que practica el personal del Instituto Superior se encuentra que el 90% no es justo en sus apreciaciones y no es puntual en sus compromisos, el 85% no cumple con la palabra empeñada, así también se observa que un 80% no incentiva el trabajo a los agentes educativos y no muestra ascendencia frente a los demás.

Existe un 75% que no valoran sus propuestas, y en un mismo porcentaje del 70% no posee capacidad de acción en los trabajos que realizan y no es prudente frente a los demás. Existe un 60% que no practica los valores en su trabajo, un 50% que no percibe los problemas con facilidad.

Por otro lado, solo un 20% es prudente frente a los demás, y posee capacidad de acción en los trabajos, existe un 15% que valora los trabajos que realiza, el 10% incentivan en el trabajo, es puntual con sus compromisos, cumple con su palabra empeñada y tiene ascendencia frente a los demás. En un mismo porcentaje del 5% es justo en sus apreciaciones, es puntual en sus compromisos.

Por lo cual podemos inferir que existen deficiencias en el ejercicio del liderazgo, puesto que, los mayores porcentajes se concentran en los indicadores que señalan un declive en el mismo.

James McGregor Burns, señala sobre el liderazgo transformador indagando sobre los comportamientos de los líderes que incrementan su nivel de moralidad y motivación, elevan el nivel de necesidad de superiores en sus seguidores. Se tiende a fomentar que la gente eleve su autoestima en su vida cotidiana. Así mismo, cualquier miembro de la organización puede detentar este tipo de liderazgo. En síntesis el liderazgo transformador es un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencias evidentes, en un constante proceso de flujo y reflujo con inteligencia.

En cuanto a los resultados el liderazgo no es valorado en grandes porcentajes, debido a que no existe conocimiento y práctica de ellos, razón por la que se hace necesario ejecutar los programas en Liderazgo.

**TABLA N°06: LA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL: DIRECTIVO,
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

| Motivación | Siempre | | A veces | | Nunca | | Total | |
|---|---------|----|---------|----|-------|----|-------|-----|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Da a conocer la información que posee. | 04 | 10 | 02 | 5 | 34 | 85 | 40 | 100 |
| Coordina las acciones antes de ejecutarlas. | 08 | 20 | 04 | 10 | 28 | 70 | 40 | 100 |
| Tiene reuniones con los alumnos. | 08 | 20 | 06 | 15 | 26 | 65 | 40 | 100 |
| Comprende los problemas de los demás | 04 | 10 | 02 | 5 | 34 | 85 | 40 | 100 |
| Programa reuniones con sus colegas. | 02 | 5 | 02 | 5 | 36 | 90 | 40 | 100 |
| Promueve reuniones sociales. | 02 | 5 | 02 | 5 | 36 | 90 | 40 | 100 |
| Explica cuando le preguntan un tema. | 06 | 15 | 04 | 10 | 30 | 75 | 40 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en el Instituto Superior “13 de julio de 1882”

INTERPRETACIÓN

La tabla N°06 correspondiente a la comunicación entre el personal que labora en el Instituto Superior se deduce que el 90% no programan sus reuniones con sus colegas y no promueve reuniones sociales, el 85% no da a conocer la información que posee y no comprende los problemas de los demás. Además, el 75% no explica cuando le preguntan un tema y el 70% no coordina acciones antes de ejecutarlas.

Mientras que solo el 20% coordina las acciones antes de ejecutarlas, y tiene reuniones con los alumnos, un 15% proporcionan una explicación cuando les preguntan un tema.

En igual porcentaje del 10 % da a conocer información que posee y comprende los problemas de los demás, existe un 5% programa reuniones con sus colegas y promueve reuniones sociales.

De los datos obtenidos, se puede inferir que la comunicación es deficiente, puesto que, lo mayores porcentajes indican la necesidad de aplicar estrategias para mejorar la relaciones humana en la institución.

La comunicación es la base de una saludable relación entre las personas por lo que debe ser clara y precisa evitando una complejidad innecesaria en los mensajes transmitidos para que lo afecten de modo negativo las relaciones interpersonales, ya que a través de la comunicación podemos expresar lo que sentimos, pensamos, necesitamos y lo que creemos.

Estos resultados nos hacen ver que los niveles de comunicación son deficientes, siendo los porcentajes muy altos, requiriendo por lo tanto una implementación permanente y responder mejor la organización de las relaciones humanas con una comunicación permanente que permita lograr los objetivos propuestos.

**TABLA N°07: HABILIDADES SOCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO,
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

| Motivación | Siempre | | A veces | | Nunca | | Total | |
|--|---------|----|---------|----|-------|----|-------|-----|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Orienta convenientemente a los integrantes de la comunidad | 04 | 10 | 04 | 10 | 32 | 80 | 40 | 100 |
| Trata con igualdad a sus compañeros de trabajo. | 02 | 5 | 02 | 5 | 36 | 90 | 40 | 100 |
| Escucha antes de dar su opinión | 02 | 5 | 02 | 5 | 36 | 90 | 40 | 100 |
| Dialoga con los padres de familia. | 06 | 15 | 06 | 15 | 28 | 70 | 40 | 100 |
| Estimula a los que cumplen con su trabajo. | 06 | 15 | 06 | 15 | 28 | 70 | 40 | 100 |
| Promueve reuniones de con fraternidad. | 04 | 10 | 06 | 15 | 30 | 75 | 40 | 100 |
| Permite cuestionamiento a sus propuestas. | 04 | 10 | 04 | 10 | 32 | 80 | 40 | 100 |
| Tiene reuniones con el comité de aula. | 08 | 20 | 08 | 20 | 24 | 60 | 40 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en el Instituto Superior “13 de julio de 1882”

INTERPRETACIÓN

La tabla N°07 correspondiente a las habilidades sociales de los agentes educativos del Instituto Superior se observa que el 90% no tratan con igualdad a sus compañeros y no escuchar antes de dar su opinión; el 80% de los encuestados no orientan convenientemente a los integrantes de la comunidad y no permite el cuestionamiento a sus propuestas.

Existe otro porcentaje mayoritario del 75% que no fomenta el dialogo y no estimula a los que cumplen con su trabajo, un 60% que no realiza reuniones. Sin embargo, solo el 10 % promueve reuniones de confraternidad y permite el cuestionamiento a sus propuestas; el 5% trata con igualdad a sus compañeros de trabajo y escucha antes de emitir una opinión.

De los resultados obtenidos se puede inferir que no se practica las habilidades sociales puesto que los mayores porcentajes se concentran en los indicadores que señalan deficiencias, además, la cualidad más valorada, tanto dentro como fuera de la institución son las habilidades sociales que son el conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto unipersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derecho de este de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.

Por los resultados obtenidos podemos deducir que las habilidades sociales, que manejan están dejadas de lado porque un gran porcentaje dicen que nunca son tomadas en cuenta.

**TABLA N°08: HABILIDADES SOCIALES EN LAS RELACIONES HUMANAS
DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

| Motivación | Siempre | | A veces | | Nunca | | Total | |
|------------------------------------|---------|----|---------|----|-------|----|-------|-----|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Maneja con prudencia los problemas | 08 | 20 | 04 | 10 | 28 | 70 | 20 | 100 |
| Organiza equipos de trabajo | 08 | 20 | 04 | 10 | 28 | 70 | 20 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en el Instituto Superior “13 de julio de 1882”

INTERPRETACIÓN

La tabla N° 08 sobre las Habilidades Sociales en las Relaciones Humanas de los agentes educativos del Instituto Superior, se observa que el 70% no maneja con prudencia los problemas y no organiza equipos de trabajo. Por lo cual definimos que los mayores porcentajes se concentran en la falta de habilidades sociales.

La autoestima, son los estados de conciencia y sentimientos que se tiene uno mismo comprendiendo y aceptando que somos el conjunto y la síntesis de nuestras capacidades, potencialidades, logros y limitaciones. Lo que da como resultado que no hay la predisposición para las actividades sociales en la institución, razón por la cual las relaciones humanas están deterioradas, existen los distanciamientos propios dentro de las relaciones interpersonales de la institución lo que no permite lograr objetivos propuestos.

3.2. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA



3.3. PRESENTACION DE LA EMPRESA

3.3.1. DENOMINACION

ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS EN EL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACION PUBLICO “13 DE JULIO DE 1882” DEL DISTRITO DE SAN PABLO. REGIÓN CAJAMARCA-2018

3.3.2. INTRODUCCION

Los máximos responsables y líderes, están viviendo un proceso de transformación que va desde la gestión autoritaria y paternalista a la gestión compartida y más democrática; donde las primeras condicionan desfavorables relaciones humanas, y las segunda crean condiciones para saludables relaciones humanas. Los especialistas consideran que la gestión con deficiente liderazgo todavía en uso en algunas instituciones, esconde un directivo sin capacidad de liderazgo y escasa personalidad.

El liderazgo es una cualidad que se menciona a menudo como imprescindible para los directivos de la institución, los políticos y las personas que se ocupan de la dirección de instituciones educativas. El liderazgo se ha convertido en nuestros días en una de las habilidades directivas más requeridas. Liderar personas no es tarea fácil.

Pero, ¿qué entendemos por liderazgo? ¿Cualquiera puede ser un líder? ¿Qué cualidades debe tener un líder para mejorar sus relaciones humanas? Son muchas y diversas las definiciones que podemos dar de liderazgo, según la perspectiva que adoptemos con que nos preguntamos si los líderes nacen o se hacen. Todavía hoy son muchas las personas que tienden a pensar que la razón por la que no hay demasiados líderes es por la necesidad de poseer una serie de características innatas, que sin embargo cuesta precisar,

puesto que los estudios concluyen que algunas características encuentran la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantizó el éxito. Por otra parte se observa la enorme capacidad de modificación de la conducta humana y se tiende a pensar que en el ser humano todo puede ser aprendido. Pero, lo concluyente es que un buen liderazgo a de ir de la mano con la promoción de las relaciones humanas.

Dada la importancia del liderazgo, son muchas las teorías e investigaciones respecto al mismo. Sin embargo, los estudios de Elton Mayo a inicios de los años 30, en su escuela de las relaciones humanas, propician un escenario favorable y una nueva forma de solucionar problemas entre el personal, motivando a los individuos teniendo en cuenta sus necesidades, siendo el líder un mentor y facilitador sensible, para lograr la colaboración del personal directivo, docente y administrativo para el cumplimiento de las metas institucionales.

Por ello, en la presente propuesta se da a conocer la articulación de los elementos teóricos y operativos para la promoción del liderazgo para las adecuadas relaciones humanas, que generen un buen clima institucional y pedagógico.

3.3.1. Objetivos de la Propuesta

- Mejorar el desempeño del personal directivo, docente y administrativo del Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882” mediante las estrategias de liderazgo aplicado en la convivencia.
- Reconocer la importancia del liderazgo transformador para mejorar las relaciones humanas entre los agentes educativos.
- Propiciar en los agentes educativos la tarea de asumir responsabilidades en grupos sociales, con capacidad de liderazgo a través de la propuesta.

3.3.2. Fundamentación

Fundamentos teórico

La propuesta se sustenta en un enfoque socio - pedagógico, la teoría de liderazgo de Kenneth Leithwood, y la teoría de relaciones humanas de Elthon Mayo, quienes enfocan la mayor importancia a la interacción recíproca existente entre el comportamiento individual y el grupal.

Fundamentos normativos

La Constitución Política del Perú, en que precisa en el artículo 13º “La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo”;

El artículo 14º, del mismo texto, que indica que “La educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte. Prepara para la vida y el trabajo y fomenta la solidaridad” (Congreso de la República, 1993, p. 20). Es decir, la educación ha de discurrir por procesos que ofrezcan un modelo al educando y en un clima de bienestar.

Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882” y la sociedad tienen la responsabilidad de contribuir a la educación y el derecho a participar en su desarrollo, pero en un clima de adecuadas relaciones humanas. No se concibe un mejor clima para aprendizaje con deficiente liderazgo.

Fundamentos filosóficos

La concepción de la realidad material, caracterizada por: totalidad, movimiento, interconexión y legalidad, que nos permite identificar las particularidades del personal, en el contexto escolar; conocido como principio de realidad.

Dentro de la materialidad de la realidad, la concepción holística de la realidad; su interconexión sistémica y su carácter dialéctico; donde, la realidad se conecta con el ideal de liderazgo y de relaciones humanas que proyecta el personal.

La concepción optimista de la capacidad plástica del individuo humano, que fuera formulado por Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) durante la Ilustración; es decir, la educabilidad “como capacidad que el hombre tiene para ser educado”, que nos permite tener la convicción en la educabilidad permanente del personal.

La concepción de la organización y adaptación del individuo humano, noción que fuera formulado por E. Jean Piaget (1896-1980), psicólogo suizo reconocido por sus estudios sobre la evolución del conocimiento infantil que inspira nuestro sistema educativo.

Fundamentos pedagógicos

La concepción del sujeto activo en la construcción de los aprendizajes, mediados por quien haga las veces de facilitador; la concepción del adulto, que, en la persona del docente, es el portador de la cultura social, que ha de ser transmitida a los aprendices; y la concepción de la pedagogía como ciencia, que permite definir las etapas y elementos de la intervención educativa; elevando a la educación de sociotécnica a ciencia de la modelación del ser humano; donde la pedagogía integra al adulto e incluso al gerente.

Fundamentos epistemológicos

La certidumbre en la posibilidad del conocimiento de la realidad social y educativa, de donde se posibilita “el reflejo activo, orientado a un fin, del mundo objetivo y sus leyes en el cerebro humano. La fuente del conocimiento es el mundo exterior que rodea al hombre”.

La integración de la actividad educativa investigativa en los procesos racionales de la construcción de la ciencia. La concepción de la intervención

educativa para la interpretación y transformación de los procesos y estados educativos, empleando para tal fin la sociotecnología que informa a la educación como tecnología.

Fundamentos científicos

Se consideran las siguientes dimensiones de la teoría de Kenneth Leithwood, construir una Visión de la escuela, establecer las Metas, proveer estímulos intelectuales, ofrecer apoyos individualizados, proporcionar modelos de las mejores prácticas, inducir altas expectativas de realización (resultados), construir una cultura escolar productiva y desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares.

3.3.3. ESTRUCTURA

Primera Parte: Enfoques Teóricos

En la primera parte de la propuesta se considerará los seminarios con las estrategias de liderazgo adecuadas y pertinentes orientadas a ofrecer una visión global de los enfoques teóricos del liderazgo y relaciones humanas, donde se impartirá conceptos, definiciones y conocimientos de las características e indicadores de las variables.

Se analizará a profundidad el modelo de Kenneth Leitwood considerando las dimensiones del Liderazgo y de Gestión que se formula en el marco teórico.

Dimensiones del Liderazgo

1. Construir una Visión de la escuela.
2. Establecer las Metas.
3. Proveer estímulos intelectuales.
4. Ofrecer apoyos individualizados.
5. Proporcionar modelos de las mejores prácticas.
6. Inducir altas expectativas de realización (resultados).
7. Construir una cultura escolar productiva.

8. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares.

Dimensiones de Gestión

1. Preocuparse por el personal. Proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar a gusto el trabajo.
2. Monitorizar las actividades de la escuela.
3. Construir relaciones con la comunidad. Además de organizar actividades que faciliten la participación de familias y comunidad íntegra.

Estrategias que se aplicarán en los seminarios

Liderazgo

- ✚ Analizan los enfoques teóricos del liderazgo y relaciones humanas en equipos de trabajo
- ✚ Participan en conferencias con especialistas sobre el tema del liderazgo transformador.
- ✚ Investigan sobre los rasgos y características de un líder transformador.
- ✚ Comparan y diferencian el liderazgo carismático, instructivo y transformador.

Motivación

- ✚ Analizan el enfoque teórico de la motivación para ser disponibles y creativos.
- ✚ Participan en charlas de sensibilización de habilidades sociales.
- ✚ Estimulan la búsqueda de las nuevas ideas impulsando a actuar con energía.
- ✚ Reconocen el trabajo y esfuerzo cuando responden positivamente a las iniciativas.

- ✚ Incentivar el cumplimiento de las funciones de los participantes.

Toma de decisiones

- ✚ Analizan el concepto de toma de decisiones para conocer, comprender y solucionar un problema.
- ✚ Crean estructuras para promover la participación en la toma de decisiones.
- ✚ Comparten la autoridad y la responsabilidad entre todos los participantes.
- ✚ Establecen metas y propósitos centrales del Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882”;

Compromiso

- ✚ Analizan el concepto de compromiso y tomar conciencia de ello.
- ✚ Promueven el apoyo individualizado con asesoramiento.
- ✚ Modelan valores y prácticas deseables como digno ejemplo a seguir.
- ✚ Proporcionan modelos de buen ejercicio profesional.

Segunda Parte: Desarrollo de la teoría en la práctica

En la segunda parte se considera los talleres de aplicación de estrategias en actividades significativas para hacerlo dinámicos.

Estrategias de aplicación en talleres

Liderazgo

- ✚ Participan en juegos lúdicos que le permiten desarrollar habilidades y destrezas de un líder.
- ✚ Promueven la interrelación personal entre los asistentes en conversaciones, diálogos y discusiones sobre liderazgo y relaciones humanas.
- ✚ Hacen una lista de líderes en grupos a quienes lo consideran a nivel regional, nacional e internacional.

- ✚ Realizan una entrevista a una autoridad que tenga características de un líder.
- ✚ Proponen asistir a las charlas de Miguel Ángel Cornejo en su próxima visita.

Motivación

- ✚ Escuchan las música terapias en forma individual y en grupo para despertar el interés en el trabajo.
- ✚ Participan en las dinámicas propuestas por los integrantes del grupo.
- ✚ Incentivan a los integrantes del grupo por cumplir las normas de convivencia.
- ✚ Estimular a los líderes que conducen el trabajo en equipo.
- ✚ Adquieren información y textos adecuados referidos a la propuesta.
- ✚ Proponen alternativas disponibles para elegir lo pertinente y tomar decisiones.

Compromiso

- ✚ Programan actividades sociales de confraternidad.
- ✚ Proyectan películas relacionados al liderazgo y relaciones humanas
- ✚ Plasman con satisfacción sobre el cumplimiento de sus funciones en el cuaderno de compromiso.
- ✚ Realizan retiros espirituales en lugares de reflexión

Tercera Parte: Final

Es la parte final de la propuesta se centra en la consolidación y sistematización de lo aprendido como evidencia del trabajo realizado.

Aportes: Considerar los aportes de los participantes como valor agregado adicional a la información recibida para complementar los conocimientos adquiridos por los expositores en seminarios y talleres.

Compromiso: Los participantes de la propuesta se comprometerán a actuar con rasgos y características de un líder transformador para reestructurar

Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” y brindar una educación de calidad a la población.

Conclusiones: La necesidad de liderazgo permite proponer la propuesta de capacitación para mejorar las relaciones humanas y existe interés de cambio para liderar y mejorar las relaciones humanas.

3.3.4. METODOLOGÍA

La metodología que se ha se manejar en este proceso de la propuesta son las estrategias de liderazgo, puesto que aplica teorías Humanistas; descansa en la participación activa de los involucrados, a partir de una dinámica interactiva del personal directivo, docentes y administrativos fundamentada en el análisis, la discusión y la crítica, privilegiando la investigación aplicada y el estudio de casos.

Se estimularán una dinámica de exposición individual y/o grupal.

Exposiciones de resúmenes sobre los contenidos de la propuesta, indagaciones en fuentes primarias y secundarias, lecturas dirigidas y comentadas sobre el tema y textos.

Se utilizarán diversas dinámicas grupales: El Phillip 66, paneles, etc. Asimismo, informes de lecturas, dramatizaciones, entrevista, juego de roles, exposición y discusión de videos, exposición del capacitador quien recurrirá al uso de los medios tecnológicos modernos, para facilitar la comprensión de los temas y dinamizar la participación activa.

Así mismo se ha previsto la realización de eventos, siendo estos: a) Talleres, los que se realizarán bimestralmente, desarrollando contenidos recogidos de la presente investigación, para lo que se invitará a ponentes especializados en los temas seleccionados. b) Seminarios, se programará dos veces al año, debiendo los participantes presentar los trabajos de investigación que se les asigne con anterioridad.

3.3.5. FUNCIONAMIENTO

La propuesta se desarrollará por trimestres, debiendo planificarse para cada jornada, al mismo tiempo la asistencia será obligatoria, por lo que debe considerarse en el Plan Anual de trabajo de la Institución.

A los asistentes al culminar todos los eventos se otorgará un incentivo no monetario y un certificado de asistencia el cual contendrá el número de horas de trabajo efectivo, debiendo ser firmado por el Director del Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882”.

Responsables

Para la ejecución de la propuesta, se contará con los siguientes órganos:

- Un responsable o Coordinador general, el cual tendrá la función y responsabilidad del desarrollo.
- Un Coordinar Académico, responsable de conducir todo el desarrollo académico, responsable de la selección de los profesionales especialistas encargados del desarrollo de los contenidos.
- Un Coordinador de apoyo logístico, encargado de proporcionar los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de la propuesta; así mismo para realizar las convocatorias al personal de la institución. Será el encargado del financiamiento, y de proporcionar el material para el desarrollo de las acciones y actividades. Y, se encargará de encontrar las fuentes de financiamiento en instituciones patrocinadoras.

Actividades

Con la finalidad de darle una organización coherente y sistemática se han previsto las siguientes:

| ACTIVIDADES | CRONOGRAMA | | | | | | | | |
|---|------------|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|
| | Ab | May | Jun | Jul | Ag | Set | Oct | Nov | Dic |
| 1.- Propósitos | | | | | | | | | |
| 1.1. Desarrolla una visión | X | | | | | | | | |
| 1.2. Establece el consenso | | X | | | | | | | |
| 1.3. Tiene expectativas de una excelente actuación | | | X | | | | | | |
| 2.- Personas | | | | | | | | | |
| 2.1. Presta apoyo individual | | X | | | | | | | |
| 2.2. Presta estímulo intelectual | | | X | | | | | | |
| 2.3. Modelos de buen ejercicio profesional | | | | X | | | | | |
| 3.- Estructura | | | | | | | | | |
| 3.1. Distribuye la responsabilidad | | | | X | | | | | |
| 3.2. Concede a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones | | | | | X | | | | |
| 3.3. Posibilita tiempo para la planificación colegiada | | | | | | X | | | |
| 4.- Cultura | | | | | | | | | |
| 4.1. Fortalece la cultura de la escuela | | | | | | X | | | |
| 4.2. Favorece el trabajo en colaboración | | | | | | | X | | |
| 4.3. Entabla comunicación directa y frecuente | | | | | | | | X | |
| 4.4. Comparte la autoridad y la responsabilidad | | | | | | | | | X |
| 4.5. Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales | | | | | | | | | X |

Fases

Las fases del trabajo estarán en estrecha relación al cronograma de actividades y al desarrollo de estrategias tanto en el seminario y en los talleres que se expresa en los siguientes factores e indicadores:

- Propósitos
 - Desarrolla una visión
 - Establece el consenso
 - Tiene expectativas de una excelente actuación
- Personas
 - Presta apoyo individual
 - Presta estímulo intelectual
 - Modelos de buen ejercicio profesional
- Estructura
 - Distribuye la responsabilidad
 - Concede a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones
 - Posibilita tiempo para la planificación colegiada
- Cultura
 - Fortalece la cultura de la escuela
 - Favorece el trabajo en colaboración
 - Entabla comunicación directa y frecuente
 - Comparte la autoridad y la responsabilidad
 - Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales

Calendario

La parte de gestión de la propuesta, es decir de la planificación al control, será desarrollada de enero a diciembre, por trimestres.

La parte temática será de abril a diciembre.

Reportes del Avance

Al término de cada actividad se realizarán las evaluaciones, las cuales serán sustentadas mediante evidencias documentarias.

Las modalidades de evaluaciones serán la heteroevaluación, por los organizadores; la autoevaluación, para promover la autonomía y la coevaluación, para conocer la percepción de los participantes.

Periodicidad

Una vez concluida una actividad, y realizada la evaluación, a las 48 horas se presentarán los informes correspondientes de las evaluaciones.

Asimismo, se brindará resultados a fin de cada trimestre.

Financiamiento

Para financiar la presente propuesta se realizará actividades y se buscará apoyo de las autoridades políticas, educativas, y las entidades de la comunidad.

3.3.6. EVALUACIÓN

La evaluación, en sus diversas modalidades, tendrá un carácter formativo integral, acumulativo, flexible y será realizada conforme al avance de Fases.

Es necesario señalar los criterios de la evaluación con suficiente amplitud a fin de que permita la práctica de un proceso realmente educativo, capaz de ser regulado en su desarrollo, en función de las necesidades y circunstancias de cada persona.

Se aplicará instrumentos de evaluación, consignando. Asistencia, trabajos individuales, grupales.

CONCLUSIONES

1. Se diagnosticó deficiencias en las relaciones humanas en el Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” del distrito y provincia de San Pablo, región Cajamarca; en el que 70% del personal no promueve las relaciones interpersonales, ni maneja con prudencia los problemas y no organiza trabajo en equipo, 90% no programa reuniones entre colegas, ni escucha antes de dar su opinión, 85% no resuelve sus problemas de manera adecuada, ni comparte la información que poseen, 75% no explica cuando le preguntan, ni fomentan el diálogo.
2. Se elaboraron estrategias de liderazgo basado en las teorías de Liderazgo de Kenneth Leithwood y la teoría de Relaciones Humanas de Elton Mayo, que estuvo dirigido al personal directivo, docente y administrativo.
3. Se contribuyó a la mejora de las relaciones humanas en el Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” del distrito y provincia de San Pablo, región Cajamarca.

RECOMENDACIONES

1. Al personal de dirección, que validen y apruebe esta propuesta de estrategias de liderazgo para que pueda ser ejecutado por el Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882”
2. Ejecutar la propuesta de estrategias de liderazgo para mejorar las Relaciones Humanas en el Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882”
3. Motivar al personal directivo, docente y administrativo acerca de la importancia de asistir a los talleres y seminarios programados en el que se desarrollaran las estrategias, efectuar acciones de monitoreo a fin de afianzar los contenidos desarrollados.
4. Que los Institutos Superiores hagan suyo la presente propuesta, a fin de que otras Instituciones con similares problemas lo apliquen.
5. Al personal directivo, docente y administrativo, se comprometan a cambiar actitudes e implementar las estrategias para la mejora de las relaciones humanas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGUIRRE, Marcela (2001) Conceptualización de la socialización. Editorial Mosca Azul- Lima
2. ALMEYDA SAENZ, Orlando (2006) Actualizador Pedagógico para la Evaluación. Editorial FENIX 2da Edición- Lima
3. ALMEYDA TARAZONA, José (2006) Actualizador Pedagógico. Editorial FENIX- Lima
4. ALVARADO, Manuel (2004) Relaciones Interpersonales. Documento de trabajos- Puno
5. ALVAREZ DE MON, S. (1997). "Liderazgo transformador". Harvard Deusto Business Review, 77 (marzo - abril), 49-57.
6. BASS, B.M. (2000): "El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden", en Liderazgo y organizaciones que aprenden (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, pp. 331-361.
7. BENNIS, W. (1997): "Convertirse en líder de líderes", en R. Gibson (ed.): Preparando el futuro. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 179-193.
8. BENNIS, W. (2000): "El fin del liderazgo". Harvard Deusto Business Review, 95 (marzo- abril), 4-12.
9. BOLIVAR, A. (1999): Cómo mejorar los centros educativos. Madrid: Ed. Síntesis
10. CALERO PEREZ, Mavilo (2005) Educar Jugando- Editorial Alfa omega- Lima, Perú
11. CORNEJO y ROSADO, Miguel Ángel (1997) "El Poder del Líder"- Editores, S.A. de C.V. Lima Perú
12. CESPEDES GAMBOA, José (1992) Programa de Capacitación. Documento de Trabajo- Lambayeque
13. ELMORE, R.F. y colbs. (1996): La reestructuración de las escuelas. La siguiente generación de la reforma educativa. México: F.C.E. (orig., 1990).

14. FREEMAN, R. Edwar (2004). Administración- Editorial Pearson- 6ta Edición
15. FISCHMAN, David. Líder Transformador I.Lima, Empresa Editora El Comercio S.A., 2005. Perú. Pág. 14.
16. FISCHMAN, David. Líder Transformador II.Lima, Empresa Editora El Comercio S.A., 2005. Peru.
17. GILBERT, Daniel R. (2004) Administración- Editorial Pearson Educación.
18. HUAMÁN, Manuel; PORTILLA, Arturo
19. KAUFMANN, A.E. (1997): "Liderazgo transformacional y formación continua", Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 77-78, 163-184.
20. LEITHWOOD, K. (1994), "Liderazgo para la reestructuración de las escuelas". Revista de Educación, 304: 31-60.
21. RAYWID, M.A. (1996): "¿Se debe cambiar la manera en que están dirigidas las escuelas?", en R.F. Elmore y colbs.: La reestructuración de las escuelas. La siguiente generación de la reforma educativa. México: F.C.E., 183-237.
22. ROBBINS, Stephen. Organizational Behavior. New Jersey. Prentice Hall, 8th Edition. EEUU.
23. RODRIGUEZ, Darío. Diagnóstico Organizacional. México D. F. Ed. Alfaomega, 2000. México.
24. ROWAN, B. (1996): "Aplicación de concepciones de la enseñanza a la reforma organizativa", en R.F. Elmore y colbs.: La reestructuración de las escuelas. La siguiente generación de la reforma educativa. México: F.C.E., 51-79.
25. SHEIN, Edgar. El Liderazgo y la Cultura Organizacional, Fundación Peter Drucker. El Líder del Futuro. Buenos Aires Ediciones Deusto S.A.1997. Argentina.
26. STONER, James (2004) Administración- Editorial Pearson- 6ta Edic. Cultura y Clima Organizacional. Disponible en: http://www.rppnet.com.ar/apuntes/cultura_organizacional12_archivos

27. Gestión del talento humano en Venezuela. Disponible en:
<http://www.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/visiongerencial/ano4num2/articulo1.pdf>
28. Clima de Trabajo en las Fuerzas Armadas de Bolivia. CARVAJAL PEÑA, Gladis. Universidad Santa María, Decanato de Postgrado y extensión, Dirección de investigación Especialización en gerencia de recursos humanos.
29. Calidad Educativa. Disponible en:
<http://www.geocities.com/rcuya/60caledu.htm>
30. Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: el Enfoque del Mercadeo Interno
<http://www.saber.ula.ve/db/ssaber/edocs/pubelectronicas/visiongerencial/ano4num2/articulo1.pdf>
31. Gestión Universitaria: Calidad y Eficiencia
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc10.htm>

ANEXOS

**ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y
ADMINISTRATIVO**

Fecha..... Hora.....

=====

Estimado colega:

La encuesta que a continuación presentamos es únicamente con la finalidad de poder ampliar el conocimiento acerca de la realidad de nuestra institución educativa para de esta forma proporcionar alternativas de solución mediante nuestro trabajo de investigación. Para lo cual responda con sinceridad y seriedad.

INDICACIONES: Lea Ud. Cuidadosamente las preguntas y marque con un aspa (x) la alternativa que mejor se adecue a su respuesta.

=====

SEXO:

Masculino () Femenino ()

SITUACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

Nombrado () Encargado ()

ESTUDIOS PROFESIONALES

¿En qué institución realizó?

Universidad Nacional () Universidad Privada ()

ISP Público () ISP Privado ()

**UD. CREE QUE LOS CONFLICTOS EN LA INSTITUCIÓN SE RESUELVEN EN
FORMA**

Justa () Injusta ()

¿Por qué?

DIMENSIONES

A. MOTIVACIÓN

- 1. ¿Promueve las relaciones interpersonales en el trabajo?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 2. ¿Posee información de técnicas de motivación?**
a) Sí b) No
- 3. ¿Surte efecto las orientaciones impartidas?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 4. ¿Cumplen los objetivos propuestos al ser motivados?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 5. ¿Son tomados en cuenta sus orientaciones en el trabajo que realizan?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 6. ¿Inspira confianza cuando motiva algún trabajo?**
a) Sí b) No

B. TOMA DE DECISIONES

- 7. ¿Orienta los trabajos que se van a ejecutar, para luego decidir?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 8. ¿Aprecia los trabajos que ejecutan los agentes educativos del Instituto?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 9. ¿Estudia los documentos antes de decidir alguna acción?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 10. ¿Resuelve oportunamente los problemas cuando se presentan?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 11. ¿Es imparcial en sus actos?**
a) Siempre b) A veces c) Nunca
- 12. ¿Escucha antes de decidir sobre un tema?**

D. COMUNICACIÓN

24. ¿Da a conocer la información que posee?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

25. ¿Coordina las acciones antes de ejecutarlas?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

26. ¿Tiene reuniones con sus compañeros?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

27. ¿Comprende los problemas de los demás?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

28. ¿Programa reuniones con sus colegas?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

29. ¿Promueve reuniones sociales?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

30. ¿Explica cuando le preguntan sobre un tema?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

E. HABILIDADES SOCIALES

31. ¿Orienta convenientemente a los integrantes de la comunidad educativa?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

32. ¿Trata con igualdad a sus compañeros de trabajo?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

33. ¿Maneja con prudencia los problemas?

- a) Sí b) No

34. ¿Escucha antes de dar su opinión frente a una consulta?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

35. ¿Organiza equipos de trabajo?

a) Sí b) No

36. ¿Dialoga con sus compañeros?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

37. ¿Estimula a los que cumplen con su trabajo?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

38. ¿Promueve reuniones de confraternidad?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

39. ¿Permite cuestionamiento a sus propuestas?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

40. ¿Tiene reuniones en equipo?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN