



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



UNIDAD DE POSGRADO –
UNIDAD DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**PROGRAMA DE LIDERAZGO BASADO EN LA TEORÍA DE
KENNETH LEITHWOOD PARA MEJORAR LAS RELACIONES
HUMANAS EN LA I.E. N°16573 “RAUL PORRAS BARRENECHEA”,
DISTRITO SAN JOSÉ DEL ALTO. PROVINCIA DE JAEN. REGIÓN
CAJAMARCA 2017.**

TESIS

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

Autora: PINEDO VÁSQUEZ YOVERLITA

Asesor: Dr. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI

LAMBAYEQUE – PERÚ – 2018

Programa de Liderazgo basado en la Teoría de Kenneth Leithwood para mejorar las relaciones humanas en la I.E. N°16573 “Raúl Porras Barrenechea”, distrito San José del Alto. Provincia de Jaén. Región Cajamarca 2017.

PRESENTADO POR:

Yoverlita Pinedo Vásquez
Autora

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
Asesor

APROBADO POR:

Dr. Manuel Bances Acosta
PRESIDENTE DEL JURADO

M.Sc. Martha Ríos Rodríguez
SECRETARIO DEL JURADO

M.Sc. Beder Bocanegra Vilcamango
VOCAL DEL JURADO

Lambayeque, 2018

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

De igual forma dedico esta tesis a mis hijas ALEXIA y ARLETH, por ser los pilares más importantes de mi vida y parte de mi inspiración para el logro de mis metas.

La autora

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a mis formadores, personas de gran sabiduría, quienes se han esforzado por ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro y a todas las personas que han formado parte de mi vida profesional, gracias por sus consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más importantes de mi vida. Algunas de las cuales están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y poder culminar con éxito mi tesis.

La autora

ÍNDICE

Pág

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.	Ubicación del Objeto de estudio.....	13
1.2.	Evolución Histórico Tendencial	17
1.3.	Características y manifestaciones del problema.....	23
1.4.	Metodología	25
1.4.1.	Tipo y diseño de la Investigación.....	25
1.4.2.	Población y muestra.....	25
1.4.3.	Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	25

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Marco Conceptual.....	27
2.1.1.	Liderazgo.....	27
2.1.2.	Liderazgo transformador.....	30
2.1.3.	Relaciones Humanas.....	31

2.1.4. Toma de Decisiones.....	31
2.1.5. Teoría de la Motivación.....	32
2.1.6. Las Habilidades Sociales.....	34
2.1.7. La comunicación.....	36
2.1.8. Programa de Capacitación en Liderazgo.....	37
2.2. Teorías para mejorar el liderazgo y las relaciones humanas.....	38
2.2.1. Teoría del Liderazgo de Kenneth Leitwood.....	38
2.2.2. Teorías de las Relaciones Humanas.....	47

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PRESENTACION DE LA PROPUESTA

3.1. Análisis e Interpretación de datos.....	57
3.2. Modelo teórico.....	70
3.3. Presentación de la propuesta.....	71

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

RESUMEN

La Institución Educativa N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea” del distrito de San José del Alto, de la provincia de Jaén, región de Cajamarca; presenta un problema, en el que evidencia la necesidad de liderazgo en el personal directivo, esto se caracteriza por el mal manejo para la toma de decisiones ya que lo realizan solo a favor personal o lo que ellos creen correcto, en la motivación debido a que no sienten ni emplean la capacidad de liderar, no se comunican para organizarse y no toman en cuenta las consecuencias de incumplir sus funciones; todo esto repercute en las relaciones humanas de la institución,

Por ello el presente estudio tiene como objetivo general diseñar un programa de liderazgo para mejorar las relaciones humanas en el personal directivo, docente, administrativo de la I.E. N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea” del distrito de San José del Alto, de la provincia de Jaén, región de Cajamarca; los objetivos específicos: diagnosticar las relaciones humanas que poseen los agentes educativos de la institución educativa; elaborar un programa de liderazgo basado en la Teoría de Kenneth Leithwood, mejorar las relaciones humanas entre los agentes educativos de dicha Institución. La hipótesis planteada es: “si se diseña un programa de liderazgo basado en la Teoría de Kenneth Leithwood entonces se contribuirá a mejorar las relaciones humanas agentes educativos de la I. E. N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea” del distrito de San José del Alto, de la provincia de Jaén, región de Cajamarca”.

La presente Investigación es de tipo cuantitativo - propositivo; el diseño corresponde al descriptivo explorativo simple, la técnica es la observación y el instrumento utilizado es la encuesta dirigida a 40 personas. En conclusión se mejorará el desempeño profesional del personal, reconociendo la importancia del liderazgo transformador propiciando en los agentes educativos la tarea de asumir responsabilidades en grupos sociales para que sean ciudadanos participativos emprendedores, reflexivos, propositivos con capacidad de liderazgo y una adecuada relación interpersonal a través del programa.

Palabras Claves: Liderazgo, relaciones humanas, teoría de Kenneth Leithwood

ABSTRACT

The Educational Institution N° 16573 "Raúl Porras Barrenechea" of the district of San José del Alto, of the province of Jaén, Cajamarca region; presents a problem, in which there is a need for leadership in the managerial staff, this is characterized by poor management for decision-making, since they do it only in favor of staff or what they think is right, in the motivation because they do not feel or employ the ability to lead, they do not communicate to organize themselves and they do not take into account the consequences of not fulfilling their functions; all this affects the human relations of the institution,

Therefore, the general objective of this study is to design a leadership program to improve human relations in the management, teaching, administrative staff of the I.E. N° 16573 "Raúl Porras Barrenechea" of the district of San José del Alto, of the province of Jaén, Cajamarca region; the specific objectives: diagnose the human relations that the educational agents of the educational institution possess; develop a leadership program based on the Theory of Kenneth Leithwood, improve human relations between the educational agents of that institution. The proposed hypothesis is: "if a leadership program is designed based on the Kenneth Leithwood Theory then it will contribute to improving human relations educational agents of EI No. 16573" Raúl Porras Barrenechea "of the district of San José del Alto, the province of Jaén, Cajamarca region ".

The present investigation is of a quantitative - proactive type; the design corresponds to the simple exploratory descriptive, the technique is the observation and the instrument used is the survey directed to 40 people. In conclusion, the professional performance of the staff will be improved, recognizing the importance of transforming leadership, fostering in the educational agents the task of assuming responsibilities in social groups so that they are enterprising, reflective, proactive citizens with leadership capacity and an adequate interpersonal relationship through of the program.

Keywords: Leadership, human relations, Kenneth Leithwood's theory

INTRODUCCIÓN

La sociedad ha sufrido cambios influyentes; y la educación no es una excepción porque las mega tendencias como la globalización, innovaciones tecnológicas, conciencia ecológica y los factores socio culturales son fenómenos que han acelerado, el desarrollo de los países con suspensión de reglamentos y supresión de las barreras de los mercados financieros, contribuyendo la extensión de actividades delictivas que causa efectos negativos en la sociedad desafiando nuevos retos a la educación.

También 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 maquinas 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 escriben los pueblos, sino sus líderes quienes son los que conducen a sus comunidades hacia el desarrollo.

Las relaciones humanas en países extranjeros como Japón, son limitadas e inseguras porque son rígidos, actúan de acuerdo al protocolo social no son sinceras, son confusas y complicadas evitando el contacto interpersonal cercano. En cambio en Chile las relaciones humanas son más cercanas porque rige la economía y el poder, con estímulos ya sea por premios y castigos que suelen ser implacables cuando requiere ejercer autoridad y disciplina.

Mientras que en el Perú las relaciones humanas son relativamente cercanas puesto que la población no guarda 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.

Todas estas condicionantes obedecen a una realidad inevitable de poder aceptar y rechazar entre los seres humanos, por el estereotipo muy peculiar y diferenciado. 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 la Institución Educativa N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea”, las relaciones entre el personal directivo, docente, administrativo y de servicio, 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.

Por ello, el objeto de Investigación está referido al proceso de gestión educativa en liderazgo y el campo de acción está enfocado a mejorar las relaciones humanas entre todo el personal directivo, docente, administrativo y de servicio de la Educativa N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea”.

El objetivo general planteado, es diseñar un programa de liderazgo para mejorar las relaciones humanas en el personal directivo, docente, administrativo de la Institución Educativa N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea” del distrito de San José del Alto, de la provincia de Jaén, región de Cajamarca; los objetivos específicos: diagnosticar las relaciones humanas que poseen los agentes educativos de la institución educativa; elaborar un programa de liderazgo basado en la Teoría de Kenneth Leithwood, mejorar las relaciones humanas entre los agentes educativos

de dicha Institución. La hipótesis planteada es: “Si se diseña un programa de liderazgo basado en la Teoría de Kenneth Leitwood entonces se contribuirá a mejorar las relaciones humanas agentes educativos de la Institución Educativa N°16573 “Raúl Porras Barrenechea” del distrito de San José del Alto, de la provincia de Jaén, región de Cajamarca”.

Esta investigación es relevante debido a la gran necesidad que existe 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 capítulo I trata del análisis del liderazgo y los problemas que aquejan a la institución conociendo la ubicación donde se desarrolla, describiendo a los agentes educativos y la infraestructura con la finalidad de conocer como interactúan los agentes en la Institución Educativa N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea” del distrito de San José del Alto, de la provincia de Jaén, región de Cajamarca. Asimismo, permite enfocar la información histórica y sus tendencias haciendo una contracción de lo general a lo particular contextualizada desde la realidad mundial hasta el estudio del objeto con las características y manifestaciones que surgen del problema al mismo tiempo muestra todo el contenido metodológico utilizado en el estudio.

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

El capítulo III esta dedicado al análisis e interpretación de datos que han sido recogidos mediante la encuesta registrando los datos significativos de los resultados. Además, incluye el modelo teórico elaborado; y la presentación de la propuesta.

Finalmente, se elaboran las conclusiones de la Investigación, las recomendaciones para la aplicación de la propuesta, la bibliografía empleada y los anexos elaborados.

Todo lo descrito es para mejorar el problema planteado, que sustenta la presente investigación proponiendo el programa de liderazgo basado en el modelo de Kenneth Leitwood para mejorar las relaciones humanas.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Cajamarca es uno de los veinticuatro departamentos que, junto con la Provincia Constitucional del Callao, forman la República del Perú. Se encuentra 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. Su capital y ciudad más poblada es la homónima Cajamarca, con 1 387 809 habitantes. En 2007 fue considerado el cuarto 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.

MAPA DE CAJAMARCA



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. La cultura Cajamarca, famosa por su bella cerámica. A juzgar por los vestigios de Marca-Huamachuco hubo refinamiento cultural en la zona de Huamachuco y Cajabamba.

Tras la conquista Wari se estableció allí uno de sus mejores centros administrativos, Viracochapampa. También los incas establecieron su capital regional en la actual ciudad de Cajamarca. Los incas tomaron la decisión en 1465 de establecer en Cajamarca una nueva provincia que sirviera de puente para sus conquistas posteriores. Siendo la ciudad de Cajamarca una de las ciudades más antiguas de América del Sur, pues ya existía cuando llegaron los españoles en la Conquista.

Dice la historia que el cuarto del Rescate de Atahualpa en Cajamarca. Se llenó una vez de oro y dos de plata. Fue el rescate más elevado de la historia. En 1532, en su plaza principal, fue capturado el Inca Atahualpa, quien ofreció a Francisco Pizarro un cuantioso rescate para su liberación. Siendo incumplido por parte de los españoles, es ejecutado Atahualpa un año más tarde, pasando los tesoros quechuas traídos de todo el Tahuantinsuyo a manos de los conquistadores, quienes lo enviaron para España.

Por otro lado, 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.

Fue fundado el 11 de febrero de 1855. Además, tiene una extensión territorial de 33 317,54 kilómetros cuadrados, divididos en 13 provincias, conformadas por: San Ignacio, Jaén, Cutervo, Chota, Santa Cruz, San Miguel, San Pablo, Contumazá, Hualgayoc, Celendin, Cajamarca, San Marcos y Cajabamba.

La provincia de Jaén, tiene una ubicación estratégica e historia, su producción y dinamismo económico está basado en la agricultura, el comercio, la exportación de café, entre otros. La Provincia de Jaén tiene una extensión territorial de 5 232,57 km cuadrados que representa el 15,4 % del total departamental. Geográficamente limita por: norte con la provincia de San Ignacio; sureste y sur con la provincia de Cutervo; suroeste con la provincia de Ferreñafe y Lambayeque; este con la provincia de Bagua y Utcubamba y oeste con la provincia de Huancabamba. Presenta un relieve bastante variado y accidentado, por el acentuado contraste entre sus cordilleras, y sus valles y pampas.

La Provincia de Jaén es atravesada por el ramal interior de la cordillera Occidental de los Andes, que en esta zona se llama “Andes del Chamaya”, por Weberbauer. El ramal exterior de dicha cordillera está ubicado al oeste del río Huancabamba y la cordillera oriental de los Andes, está ubicada al este del río Marañón.

Los Andes del Chamaya son un solo conjunto montañoso, pero en la provincia de Jaén se señala generalmente la existencia de cordilleras menores o de baja altura confortantes del conjunto; estas son: Cordillera Palambe, entre el distrito de San Felipe y Pomahuaca. -Cordillera del Páramo o de Sallique, entre el distrito de Sallique y el de Chontalí. -Cordillera del corcovado, entre los distritos de Sallique, Chontalí y San José del Alto. El resto del sistema está conformado por los contrafuertes que descienden de dichas cordilleras hacia el río Huancabamba – Chamaya, Chulucanas o Huayabamba, Jaén y Tabaconas.

Como parte de los atractivos turísticos de más relevancia en la ciudad es el Jardín Botánico Missouri ubicado en el sector Fila Alta, el museo regional Hermogenes Mejia Solf, el centro recreativo Manantial De Vida ubicado en Shumba, el bosque señor de Huamantanga situado en la parte occidental a pocos kilómetros de la ciudad, la misma que ofrece una variedad de flora y fauna una de las más coloridas aves es el gallito de las rocas, considerado ave nacional del Perú, y el Pilco. Ofrece también a los visitantes, la hermosura de sus cataratas localizadas en el bosque.

La provincia tiene una población estimada de 198.354 habitantes. Mientras que la ciudad de Jaén, capital de la provincia, cuenta con 150.371 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI Perú 2012). Se encuentra dividida en doce distritos: Jaén, Bellavista, Chontalí, Colasay, Huabal, Las Pirias, Pomahuaca, Pucará, Sallique, San Felipe, San José del Alto y Santa Rosa.

Es en el distrito de San José del Alto, donde se encuentra ubicada la Institución Educativa N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea” en el área rural - centro turístico de Peña Blanca. Brinda servicio educativo mixto y escolarizado en los niveles: primaria y secundaria de menores en el turno de la mañana.

Por el año 1972 un 24 de abril se crea la Escuela Primaria de menores S/N, luego el 2 de mayo del mismo año llega el Profesor Alejandro Díaz Fernández, contratado por los padres de familia, para atender a una población estudiantil de 30 alumnos entre hombres y mujeres, siendo los promotores de esta gestión el Teniente Gobernador Señor Segundo Herrera Bermeo, y el Señor Manuel Velasco Troyes en calidad de Agente Municipal.

Posteriormente por el año 1980, se crea una plaza Docente por el incremento de la población estudiantil que llegaron a más de 90 alumnos, siendo la Profesora Elisa Vásquez Sárame, gestiones a Jaén, en la Jefatura Zonal N°14, a la cual pertenecía la supervisión Distrital de San José del Alto, cuyo Supervisor de aquellos tiempos, era el Profesor Segundo Salomón Rivera Guarnís. El Profesor Alejandro Díaz Fernández, trabajo un año (1972 al 1973) retornando el año 1979 como Reasignado hasta el año 1984.

En el año 1985 a 1986 se hace cargo de la Escuela el Profesor Dionisio Yajahuanca, hasta el año 1987, luego asume la dirección el profesor Manuel Irureta Vásquez y comienzan las gestiones para que la escuela preste el servicio educativo para el nivel secundario, por el año 1986 el 28 de abril con la Resolución N° 00150 se crea el CEGECOM secundaria en las aéreas técnicas, con las variantes de agropecuaria e industria del vestido (corte y confección).

En el año 1989 en el mes de enero día 19 con la Resolución 000015, se resuelve funcionar el colegio integrado al nivel primario con el esfuerzo de Autoridades y Padres de familia luego se denominó I.E. "RAÚL PORRAS BARRENECHEA" N° 16573 atendiendo a una población estudiantil en los dos niveles primaria y secundaria con un total de 374 alumnos entre hombres y mujeres, Primaria: En la actualidad tenemos ex alumnos que han estudiado en diferentes universidades e Institutos Superiores, Hoy profesionales en el campo de la Educación, la Salud, la Ingeniería, etc.

Actualmente su director el profesor Cervando Pérez Díaz y acompañan a su gestión 7 profesores del nivel primaria y 18 profesores en el nivel secundario, y autoridades trabajando organizados en diferentes comisiones como la comisión de gestión que está conformado por Dirección, Docentes y Autoridades, comprometidos con el quehacer Educativo y la firme convicción de preparar a nuestro alumnos para afrontar con éxito los retos de la vida que se presenta con el contexto del mundo globalizado.

La I.E. en la actualidad cuenta con los servicios de: un psicólogo, un coordinador de recursos educativos (CARE), tres vigilantes, una secretaria, un personal de apoyo educativo, un auxiliar de educación, un coordinador de soporte tecnológico, una aula equipada con laptop para el área de inglés

Hoy nuestra I.E. cuenta con un promedio de 400 alumnos y contamos con talleres de danzas, Banda de viento, Municipio Escolar, Sala de Computación, Asesoramiento a los brigadieres por parte de comité de Disciplina y Comité de tutoría, sobre los problemas que se suscitan en la I.E. Contamos también con un reglamento interno aprobado por los Padres de Familia y Autoridades de nuestra Familia Raúlina.

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO - TENDENCIAL

A nivel internacional el estilo de liderazgo es diferente de un país avanzado y en un país en vías de desarrollo. En un país avanzado el Director de una Institución Educativa es un Gerente con Postgrado y con muchas habilidades positivas, con

pleno conocimiento de la moderna pedagogía y administración aplicadas desde hace mucho tiempo.

La comunicación profesional por ejemplo en Cuba como proceso de interacción social es sinónimo de intercambio, de interrelación y vida en la sociedad. Proceso de solución de problemas de contenido y forma de actividad laboral, en síntesis; la comunicación es la esencia misma de la dirección, la comunicación es consustancial a la dirección y tiene un estilo de dirección.

La capacidad de dirigir es la capacidad de estructurar de manera armónica, sistemática y no nace por generación espontánea, sólo utilizando la comunicación como instrumento cotidiano de trabajo es posible conseguir la planeación, organización, la regulación y el control.

En el sistema educativo peruano recién se está modernizando. Los directores de las Instituciones Educativas, en su gran mayoría continúan con la mentalidad tradicional, especialmente en el área rural.

Recordando a José Carlos Mariátegui, sabemos que en todas las conquistas de la humanidad a los maestros les corresponde buena parte del mérito y de todas las derrotas, una buena parte de la responsabilidad. Unión Nacional de Educadores.

El autoritarismo invisible aparentemente no es violento, pero es más difícil de defenderse. Existen ideales individuales y colectivos muy a menudo cuando hay desajuste entre ideales del educador y el educando, el primero puede ejercer algún tipo de violencia. La ideologización es eficaz si se articula con metas y objetivos. Mediante la educación se evita la violencia.

Cuando un educando encara a una Institución que le educa, o al Director, ocurre un conflicto institucional, por lo tanto una determinada política institucional puede ser buena para un grupo de educandos y no para otros. Genera situaciones de injusticias por parte de la autoridad. Ello ocurre a nivel nacional. Los conflictos y la violencia existen mayormente en el medio rural y barrios marginales. Los

señores directores son autoridades antidemocráticos en la sierra y selva con menor incidencia en la costa, respecto a las dos regiones mencionadas.

En el contexto regional, en la costa, sierra y selva existe el problema de liderazgo, la carencia de un estilo de liderazgo de Director, democrático, participativo, transformador, solidario, que exprese buenas relaciones humanas al interior de las instituciones educativas. Mayormente en las regiones de la sierra y selva los directores emplean el antidemocratismo, y con menor incidencia en la costa.

En el contexto local, específicamente, a nivel local del distrito las instituciones educativas sufren el maltrato por parte de los directores, hacia los docentes, alumnos, padres de familia, personal administrativo y de servicio.

Las quejas son continuas en los medios de comunicación y ante las autoridades competentes.

Existe el Proyecto Educativo Regional para mejorar la situación negativa, para reestructurar la educación regional, por tanto nuestra localidad está inmersa para su transformación y así mejorar la administración de las instituciones educativas con una visión que implique una gestión democrática.

En el contexto de la Institución Educativa N° 16411, la administración recae en el Director con muchos años de servicio, sin embargo existen deficiencias en la conducción del personal, regularización de documentos, relaciones humanas y realización de actividades en bien de la Institución Educativa.

Las formas de administración se caracterizan por ser autoritaria, vertical, personalista y tradicionalista que han hecho y siguen haciendo daño a la Institución Educativa. No habiendo buenas relaciones humanas, existiendo quebrantamiento del clima institucional, baja autoestima, falta de iniciativa para realizar obras de infraestructura; mientras tanto solo queda obedecer órdenes, opiniones, sugerencias del Director, sin consenso; se recorta la participación del resto de miembros de la comunidad educativa. No toma en cuenta a los padres de familia por considerarlos menos pensantes, acusarlos como problemáticos.

Respecto a los docentes, considera que tienen que ocuparse de sus aulas y no inmiscuirse en asuntos de la Dirección, para eso está el Director, es quien manda, ordena y se tiene que cumplir las órdenes sin murmuraciones, aunque haya errores y equivocaciones.

Existen ciertos docentes que apoyan al Director e integran el círculo del grupo que no permiten que haya trabajo en equipo. El grupo en mención se reúne secretamente. Confidencialmente deciden las iniciativas, normas, órdenes, ideas para que acaten la mayoría sin protestar.

Los padres de familia no intervienen en las asambleas que se les convoca y los que asisten sólo hacen críticas verbales y opinan que es incumbencia del Ministerio de Educación. La mayoría están acostumbrados sólo a recibir los informes del progreso de sus hijos al final del trimestre. Los líderes de la Asociación de Padres de Familia están conformes con las cuotas de matrícula y aparentemente comparten con el actor de la Dirección. La comunicación y coordinación no es política de la Dirección. Los padres de familia critican el trabajo del Director; pero no actúan, no asisten a las reuniones, muchos docentes desean cambiar esta situación a través de un estilo de liderazgo del Director que ejerza liderazgo democrático en que todos participen en equipo para empujar hacia el progreso y lograr la calidad educativa.

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 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.

Los problemas latentes que enfrenta la institución educativa 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, administrativo y de servicio mostrando deficiencias en el ejercicio de liderazgo.

La poca comunicación, el individualismo y la autosuficiencia de los docentes crean suspicacia y desconfianza entre ellos causando incertidumbre e inseguridad en las relaciones humanas.

La deficiente identidad de los padres de familia con la Institución es evidente porque demuestra el desinterés en participar en las actividades educativas organizadas por la Institución.

En consecuencia, se tiene un bajo rendimiento académico de los estudiantes ya que en la formación integral del estudiante necesita elevar su autoestima, motivación, toma de decisión y liderazgo para mejorar las relaciones humanas del personal directivo, docente, administrativo y de servicio de la institución.

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 agentes educativos por el grado de instrucción que tienen, a la vez incide a la resistencia de cambio el personal directivo, docente, administrativo y de servicio por la escasez de estrategias de motivación, toma de decisiones, comunicación y habilidades sociales.

En lo social, la institución viene enfrentando la deserción escolar, la desintegración y violencia familiar que viven los padres de familia en un porcentaje mayoritario e inseguro por falta de vivienda propia y trabajo.

En lo económico, se observa la presencia de cuadros agudos y severos de desnutrición en los niños, como consecuencia directa la carencia de recursos económicos de los padres al estar desempleados y subempleados porque no hay una alimentación adecuada y una calidad de vida.

En lo educativo, la presencia del bajo rendimiento escolar 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 la dirección y deficiente desenvolvimiento de docentes, administrativo y de servicio hace que el proceso de aprendizaje no sea eficiente y eficaz. Por ello se requiere la necesidad de liderazgo en la Institución Educativa N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea”.

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, administrativo y de servicio 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

Frente a la situación actual de las instituciones educativas públicas, caracterizadas por el centralismo desde el Ministerio de Educación, Direcciones Regionales y las Unidades de Gestión Local, la gestión esta alejada a la comunidad educativa que hace necesario plantear un modelo de reestructuración de la institución educativa.

Las Instituciones Educativas 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 la Institución Educativa N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea” subsiste un tipo de gestión empírica tradicional, centrada en la persona del director 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 como 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 de la institución educativa, 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, administrativo y personal de servicio, 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 el director y el equipo de docentes hace que exista la incomunicación, falta de transparencia, la falta de información, conductas arbitrarias en la dirección como 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 en la organización sobre todo admiten el aislamiento y distanciamiento del grupo como una situación inevitable propia del trabajo que permite desatender a los docentes con baja autoestima o problemas familiares discriminándolos dentro de la institución educativa; así mismo el desinterés de dar a conocer y explicar adecuadamente que es lo que hace el directivo cuando realiza su trabajo fuera de la institución educativa y, en general en todos los casos en las que desempeña sus funciones que los demás desconocen.

Estas relaciones humanas negativas influyen de forma significativa 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 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 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, la población muestral estuvo conformada por un director, dieciséis docentes, un personal administrativo y dos de servicio, que hacen un total de veinte personas. El diseño, de la presente investigación corresponde a la Descriptiva, Explorativa simple, porque se recoge información de la realidad problemática, para responder al problema.

1.4.2. Población y muestra

La población fue conformada por los agentes educativos de la Institución Educativa N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea” del distrito de San José del Alto, de la provincia de Jaén, región de Cajamarca; así mismo la muestra quedó constituida por los 40 agentes educativos: docentes, auxiliares, plana directiva, administrativa, entre otros.

1.4.3. Técnicas e instrumento 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 los diferentes gráficos 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 el Programa de Liderazgo, para mejorar las relaciones humanas de los agentes educativos de la Institución Educativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO CONCEPTUAL

2.1.1. 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 está 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, 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 de 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.

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.

2.1.2. 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 si estos manifiestan confianza, admiración, lealtad respeto hacia el líder, y además se hallan motivados a realizar más 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 conscientes 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.

2.1.3. Relaciones Humanas

Es el nombre dado al 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.

2.1.4. 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.

2.1.5. Teoría de la Motivación

Manifiesta que Dessler, Gory (1979) ¹ 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

⁽¹⁾Dessler, G (1979). Administración de los recursos humanos. 5ta ed. Pearson. Florida.

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 Herzberg, 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.”

2.1.6. Las 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 conexas sus membranas, sin perder su identidad.

2.1.7. 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).

2.1.8. Programa de Capacitación en 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 una esfuerzos para llegar a las metas trazadas.

2.2. TEORÍAS PARA MEJORAR EL LIDERAZGO Y LAS RELACIONES HUMANAS

2.2.1. Teorías del Liderazgo de Kenneth Leithwood

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”². 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

⁽²⁾ LEITHWOOD, K. (1994), "Liderazgo para la reestructuración de las escuelas". Revista de Nueva Zelanda; Australia. 304: 31-60.

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.

❖ 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. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha 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 sólo 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, comparta 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.

❖ 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".⁽³⁾

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 tienda 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.⁽⁴⁾

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).

Factores e indicadores del liderazgo transformacional

Propósitos

⁽³⁾Burns, J. (1978). Leadership. Harper y Row. New York

⁽⁴⁾LEITHWOOD, K. (1994), "Liderazgo para la reestructuración de las escuelas". Revista de Educación. Nueva Zelanda; Australia. 304: 31-60.

- 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.

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.

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.

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.

❖ El Liderazgo Transformador

Uno de los primeros teóricos en desarrollar las ideas de liderazgo transformador ha sido Burns (1978) ⁵, 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

⁽⁵⁾Burns, J. (1978). Leadership. Harper y Row. New York

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)⁶ 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

⁽⁶⁾Burns, J. (1978). Leadership. Harper y Row. New York

seguidores ante los líderes carismáticos está bastante polarizada” suele ser muy odiado por algunos y amado por otros.

❖ Liderazgo Escolar

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

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 a 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) ⁷ ha colocado al liderazgo en el centro del debate educativo actual donde los directores(as) 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.

⁽⁷⁾Louis, Anderson y Wahistron, 2004, refieren al la capacidades y liderazgo.

❖ **Enfoque sobre el Liderazgo Escolar**

Leithwood, Jantzi y Steinbach (2003) ⁸ 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.

❖ **Enfoque Psicoanalítico del Liderazgo,**

KETS de VRIES sostiene, que para entender el porque 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.

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 contraproducentes 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

⁽⁸⁾ Leithwood, Jantzi y Steinbach 1988- 1998 menciona gestión educativa y liderazgo.

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 compartes 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.

2.2.2. 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⁽⁹⁾, 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.

❖ 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

⁽⁹⁾ Mayo, E. (1946). Problemas humanos de una civilización industrial. Nueva Visión.

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 originó 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 ¹⁰ 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.

❖ **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⁽¹¹⁾ y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la

⁽¹⁰⁾Hoxie, D. (1915). La administración científica la mano de obra. Estados Unidos.

⁽¹¹⁾Dewey, J. (1960). Theory of the Moral Life. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, Inc., p. 12.

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,¹² 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.

❖ Conclusiones del experimento de Hawthorne

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse a 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.

⁽¹²⁾Hawthorne (1927). Experimentos de Hawthorne. Massachusetts.

En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las 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 sus colaboradores verificaron que la especialización extrema defendida por la teoría clásica- no garantizaba más eficiencia en la organización. Por ejemplo, observaron 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 universitario, 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.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PRESENTACION DE LA PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

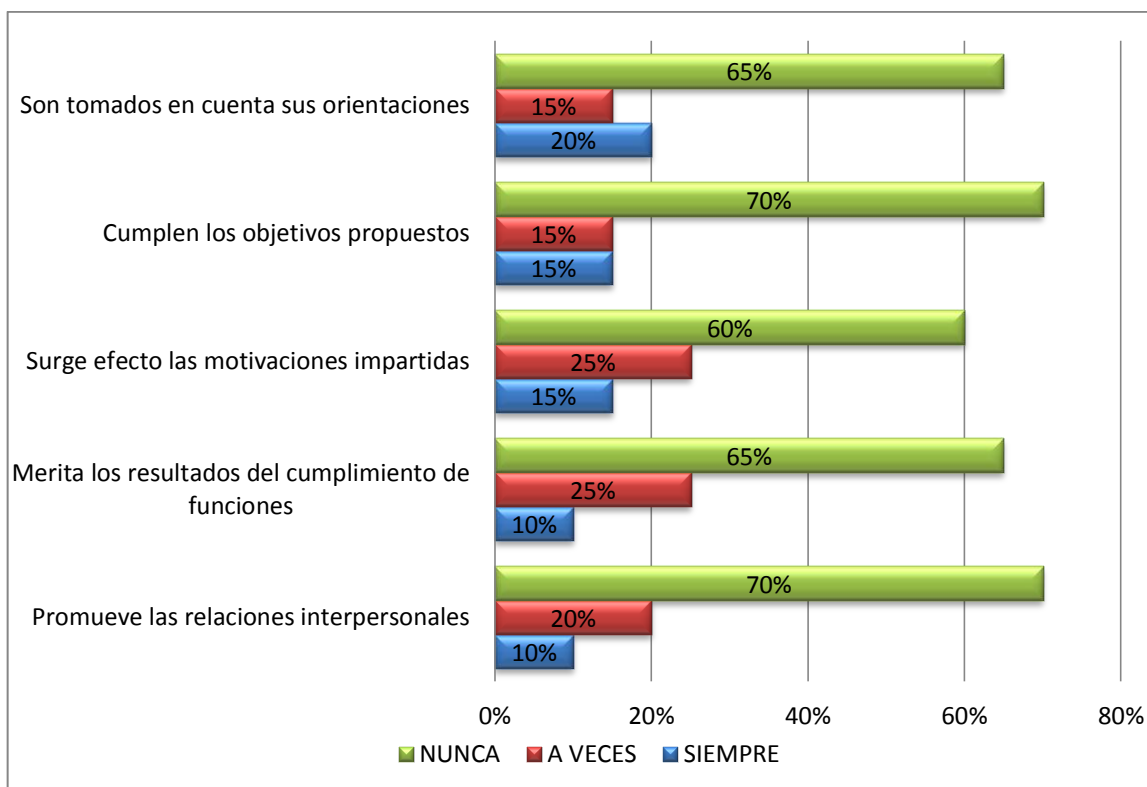
En un grupo social el Liderazgo, es uno de los fenómenos ampliamente tratado en el ámbito de la administración, psicología y Sociología; estudios e investigaciones continuamente cubren aspectos del liderazgo, especialmente relacionado con la naturaleza y comportamiento de los buenos líderes, con la estructura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

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.

Los siguientes gráficos estadísticos demuestran las malas relaciones humanas y la falta de liderazgo, cuyos datos fueron recopilados aplicando una encuesta al personal que labora en la institución educativa N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea” del distrito de San José del Alto, de la provincia de Jaén, región de Cajamarca.

GRÁFICO N° 01

**Motivación del personal que labora en la Institución Educativa N° 16573
“Raúl Porras Barrenechea” - San José del Alto - Jaén - región de Cajamarca**



Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en la I.E. 16573

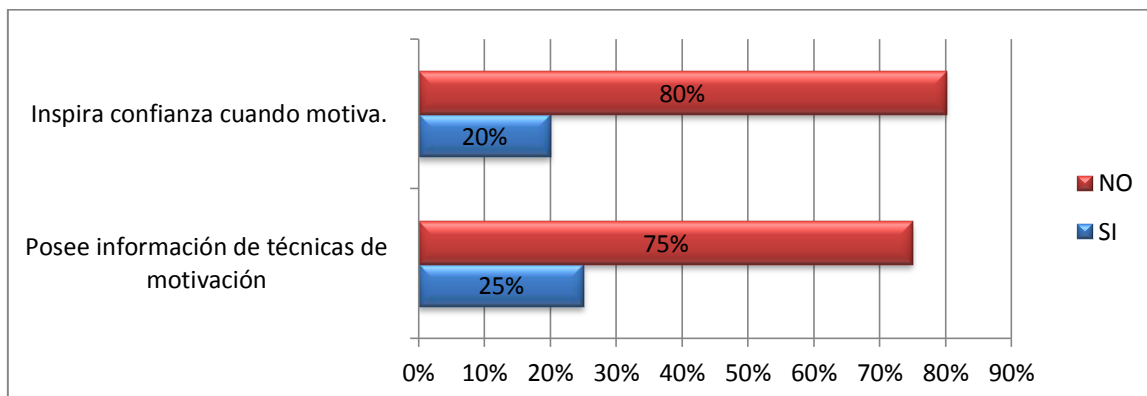
ANÁLISIS

En el presente gráfico correspondiente a la motivación del personal que labora en la institución educativa, se observa que la mayoría en un mismo porcentaje del 70% no promueve las relaciones interpersonales y no cumplen con los objetivos propuestos. En un mismo porcentaje mayoritario del 65% no meritan los resultados del cumplimiento de funciones y no toma en cuenta sus orientaciones.

Existe un 60% que no considera que las motivaciones impartidas surtan efecto, así mismo un 25% no merita con frecuencia los resultados del cumplimiento de funciones, en igual porcentaje 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.

GRÁFICO N° 02

Motivación de los Contenidos del Programa de Liderazgo de la Institución Educativa N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea” - San José del Alto - Jaén - región de Cajamarca



Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en la I.E.16573

ANÁLISIS

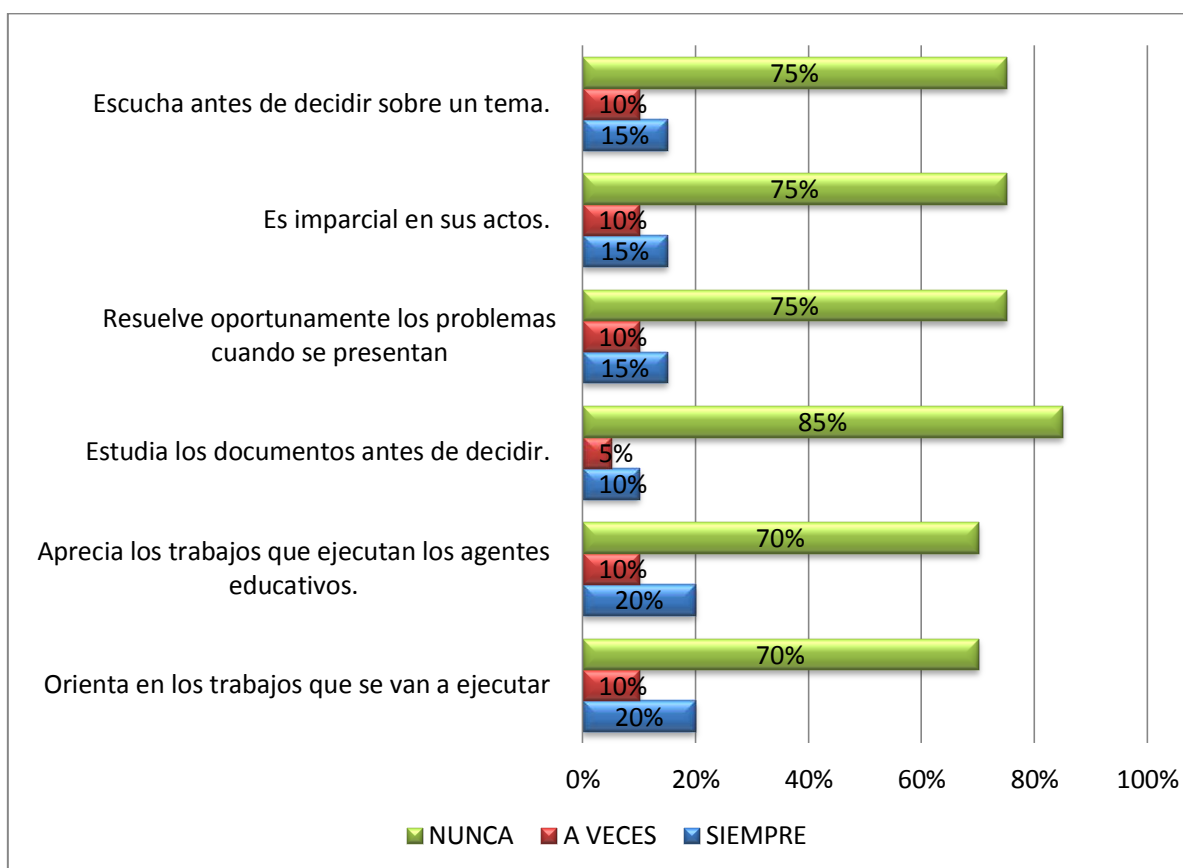
En el gráfico N° 02 de la motivación de los contenidos del programa de liderazgo se observa que los mayores porcentajes se concentran en un 80% en la falta de proyección de confianza cuando motiva y otro porcentaje mayoritario de un 75% de la falta de conocimiento de técnicas de motivación.

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, 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 demuestra los encuestados 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.

GRÁFICO N° 03

Toma de decisiones de los agentes educativos en la I.E. N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea” - San José del Alto - Jaén - región de Cajamarca



Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en la I.E. 16573

ANÁLISIS

En el gráfico N° 3 correspondiente a la toma de decisiones del personal que labora en la institución se observa que existe un porcentaje mayoritario del 85% que no estudian los documentos antes de tomar una decisión, así también se tiene que en igual porcentaje del 75% no resuelven oportunamente los problemas cuando se presentan no son imparciales en sus actos y no escuchan antes de decidir sobre un tema.

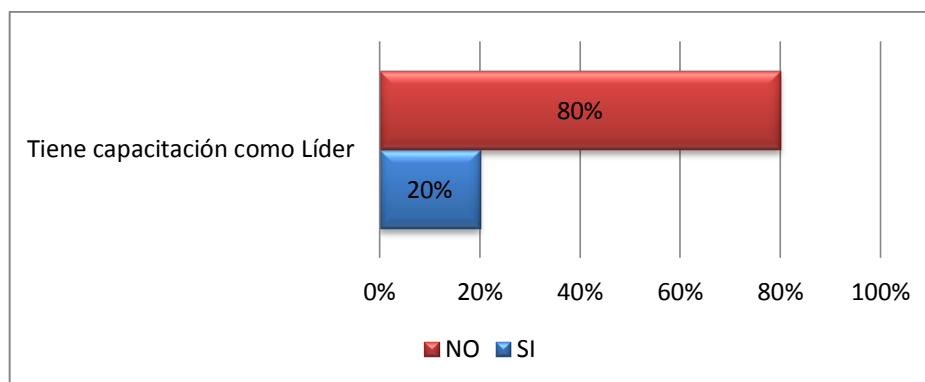
En un mismo porcentaje mayoritario del 70% no orientan en los trabajos que se van a ejecutar y no aprecian los trabajos que se ejecutan. Existe un 20% que siempre orienta en los trabajos a ejecutar, al igual que los que siempre aprecian los trabajos que se realizan. En igual porcentaje minoritario de un 15% que 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 10% 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 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.

GRÁFICO N° 04

Capacitación en liderazgo de los agentes educativos en la Institución Educativa N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea” - San José del Alto - Jaén - región de Cajamarca



Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en la I.E. 16573

ANÁLISIS

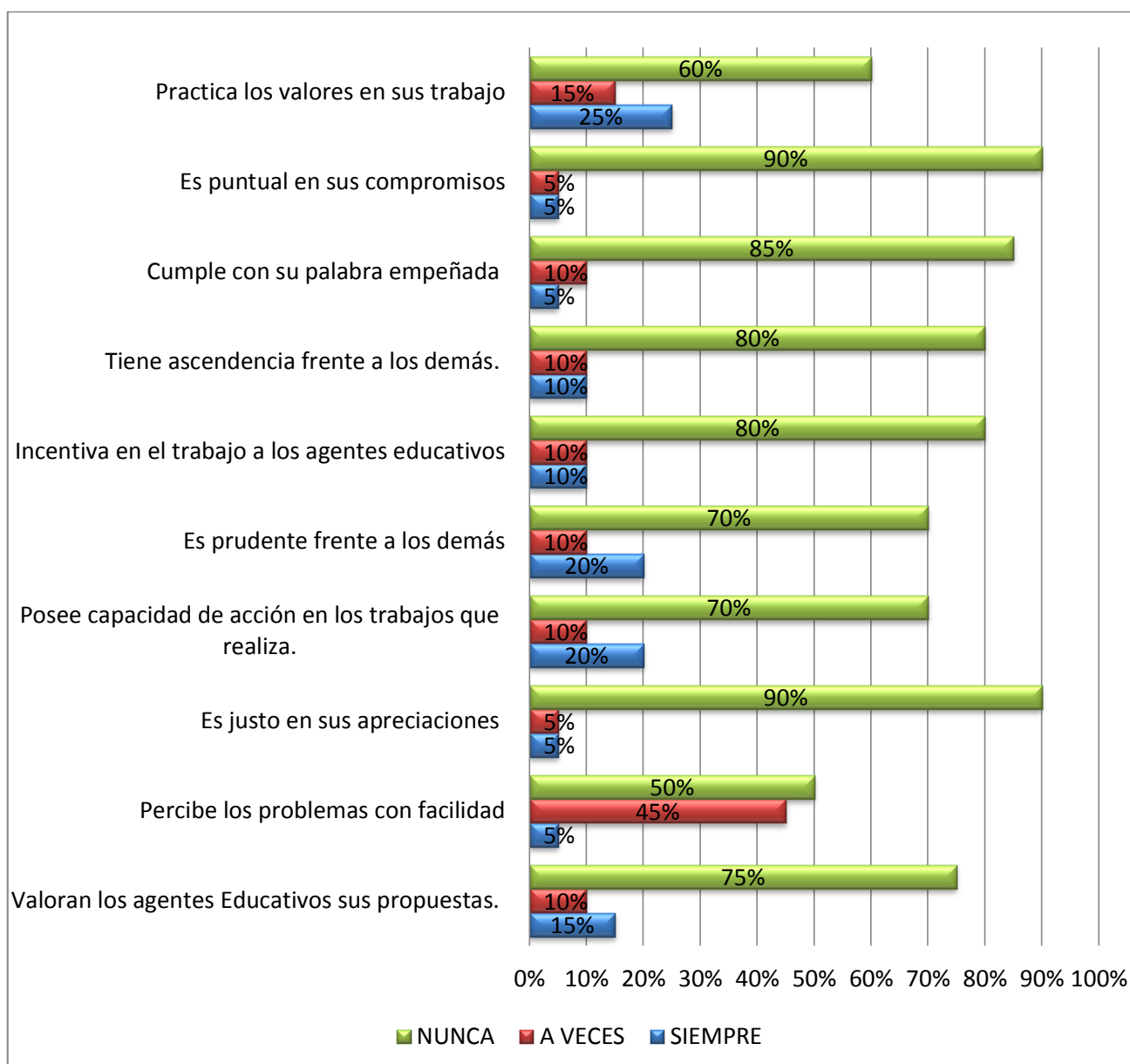
Los agentes educativos se manifestaron de la siguiente manera: en el gráfico N°04 se observa que el porcentaje mayoritario 80% no tiene capacitación como líder y un mínimo porcentaje 20% que tiene capacitación en liderazgo.

Kenneth Leithwood, plantea que una de las formas de liderazgo es relacionado a la modalidad de 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.

GRÁFICO Nº 05

Liderazgo de los agentes educativos en la Institución Educativa Nº 16573 “Raúl Porras Barrenechea” - San José del Alto - Jaén - región de Cajamarca



Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en la I.E. 16573

ANÁLISIS

En el gráfico Nº 5 correspondiente a liderazgo se observa que en un mismo porcentaje mayoritario del 90% no es justo en sus apreciaciones y no es puntual en sus compromisos, otro porcentaje mayoritario del 85% no cumple con la

palabra empeñada, así también se observa que un 80% no incentiva en 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.

En un mismo porcentaje minoritario existe un 20% que es prudente frente a los demás, y posee capacidad de acción en los trabajos, existe un 15% que valoran los trabajos que realiza, en igual porcentaje del 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.

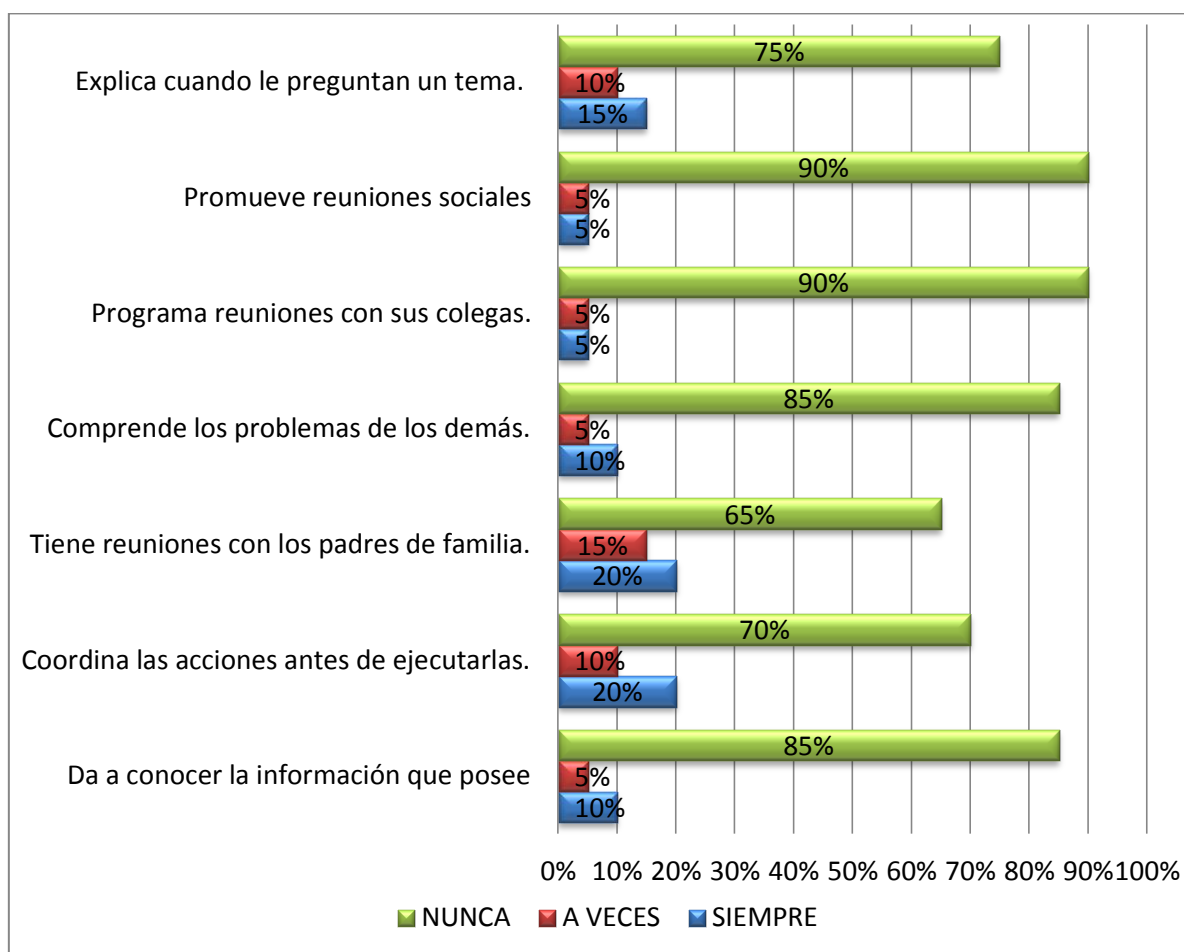
Por lo cual podemos inferir que existen deficiencias en el ejercicio del liderazgo, puesto que, los mayores porcentajes se concentran en los indicadores que señalan un declive en el mismo.

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.

GRÁFICO N° 06

Comunicación de los agentes educativos en la I.E. N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea” - San José del Alto - Jaén - región de Cajamarca



Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en la I.E. 16573

ANÁLISIS

En el gráfico N°06 correspondiente a la comunicación entre el personal que labora en la institución se observa que en un mismo porcentaje mayoritario del 90% no programan sus reuniones con sus colegas y no promueve reuniones sociales, en igual porcentaje del 85% no da a conocer la información que posee y no comprende los problemas de los demás. Existe otro porcentaje mayoritario del

75% que no explica cuando le preguntan un tema, el 70% no coordina acciones antes de ejecutarlas.

En un mismo porcentaje del 20% que no coordina las acciones antes de ejecutarlas, y tiene reuniones con los padres de familia, un 15% que 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.

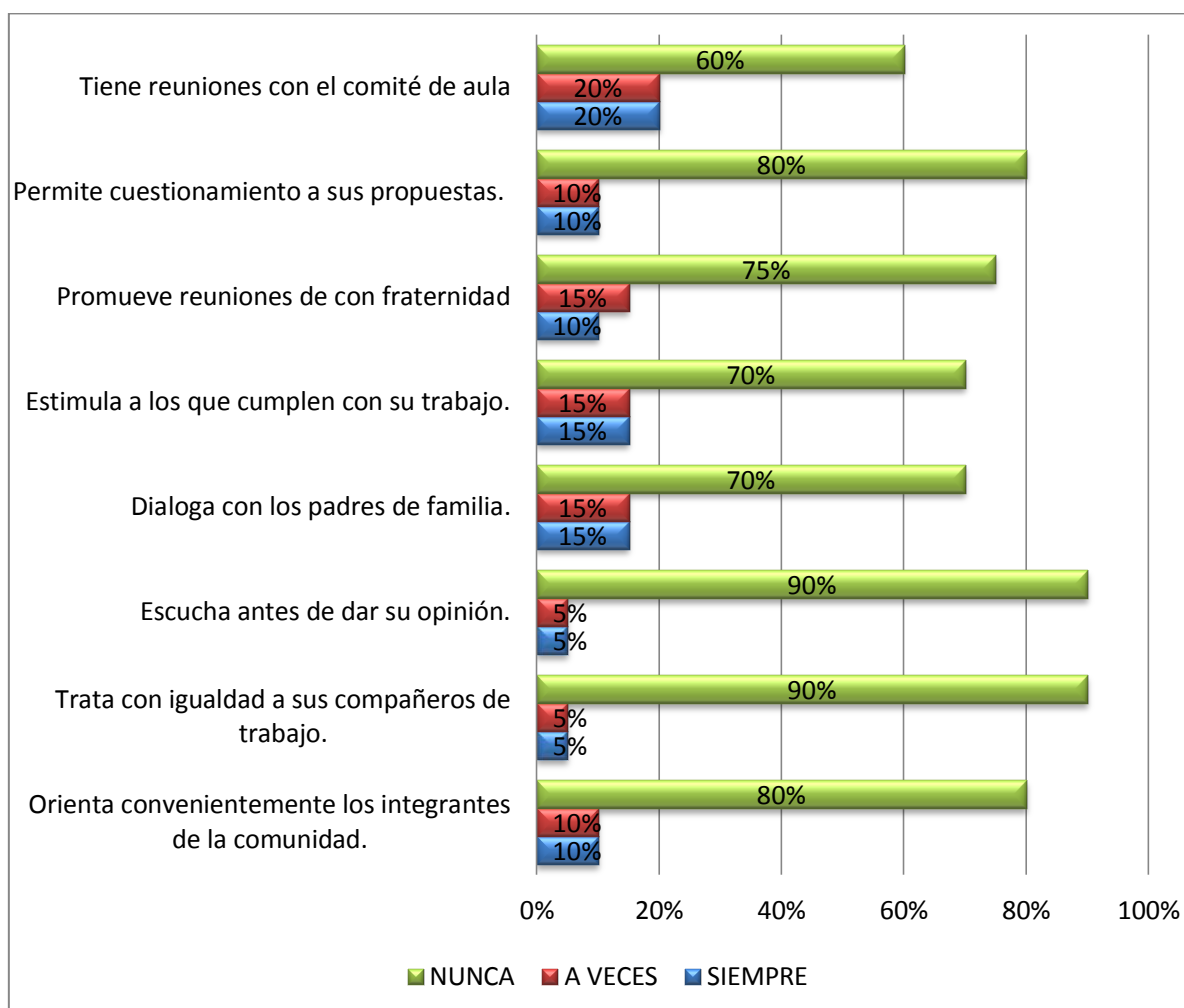
Podemos inferir que la comunicación es deficiente, puesto que, los mayores porcentajes indican la necesidad de aplicar estrategias para mejorar las relaciones humanas en la institución.

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 no 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.

GRÁFICO N° 07

Habilidades Sociales de los agentes educativos en la I.E. N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea” - San José del Alto - Jaén - región de Cajamarca



Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en la I.E. 16573

ANÁLISIS

En el gráfico N° 7 correspondiente a las habilidades sociales de los agentes educativos se observa que mayoritariamente en un mismo porcentaje del 90% que no tratan con igualdad a sus compañeros y no escuchar antes de su opinión, en un mismo porcentaje del 80% de los encuestados no orientan

convenientemente a los integrantes de la comunidad y no permite el cuestionamiento a sus propuestas.

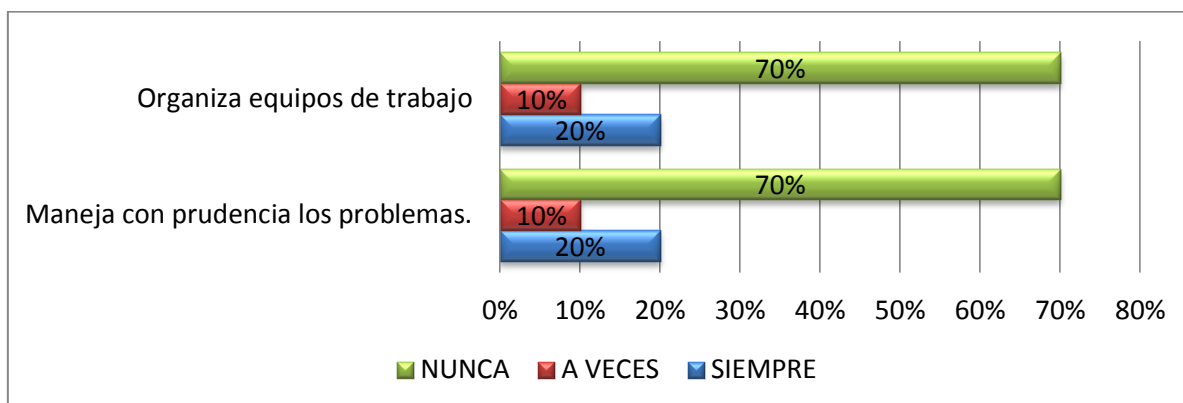
Existe otro porcentaje mayoritario del 75% que no dialoga con los padres de familia y no estimula a los que cumplen con su trabajo, un 60% que no realiza reuniones. Un mismo porcentaje minoritario del 10 % promueve reuniones de confraternidad y permite el cuestionamiento a sus propuestas. En un mínimo porcentaje del 5% trata con igualdad a sus compañero de trabajo y escucha antes de emitir una opinión.

De lo cual se puede inferir que no se practica las habilidades sociales puesto que los mayores porcentajes se concentran en los indicadores que señalan deficiencias. Esta información obtenida infiere que la cualidad mas 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.

GRÁFICO N° 08

Habilidades Sociales en las relaciones humanas entre los agentes educativos en la I.E. N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea” - San José del Alto - Jaén - región de Cajamarca



Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en la I.E. 16573

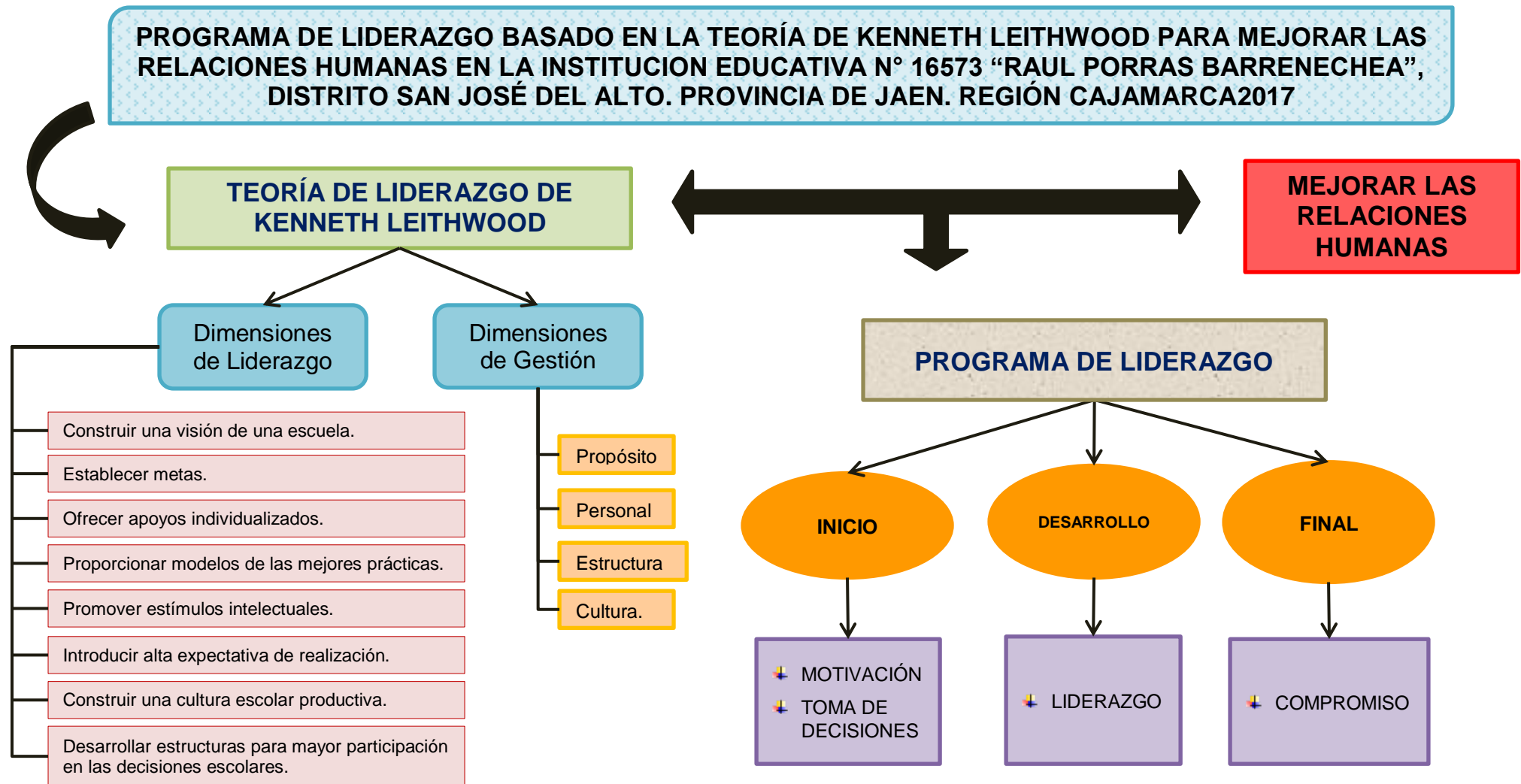
ANÁLISIS

En el gráfico n° 08 correspondiente a las Habilidades Sociales en las Relaciones Humanas de los agentes educativos de la I.E. N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea” se observa un mismo porcentaje mayoritario del 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.

El 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. PROPUESTA TEÓRICA

3.3.1. Denominación

PROGRAMA DE LIDERAZGO BASADO EN LA TEORÍA DE KENNETH LEITHWOOD PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS EN LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 16573 “RAUL PORRAS BARRENECHEA”, DISTRITO SAN JOSÉ DEL ALTO. PROVINCIA DE JAEN. REGIÓN CAJAMARCA

3.3.2. Introducción

Las instituciones, y con ellas 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 mejores 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.

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.

3.3.3. Objetivos de la Propuesta

OBJETIVO GENERAL

Mejorar las relaciones humanas en los agentes educativos de la Institución Educativa N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea”, distrito de San José del Alto de la provincia de Jaén en la región Cajamarca.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Mejorar el desempeño profesional del personal directivo, docente, administrativo y de servicio mediante el Programa de liderazgo aplicado en nuestra convivencia institucional.
- b. Reconocer la importancia del liderazgo transformador para mejorar las relaciones humanas en la Institución Educativa.
- c. Propiciar en los agentes educativos la tarea de asumir responsabilidades en grupos sociales, con capacidad de liderazgo a través del programa.

3.3.4. Fundamentación

A. Fundamentos teórico

Las teorías referenciales al trabajo de investigación se sustentan en un enfoque socio - pedagógico, la teoría de liderazgo de Kenneth Leithwood, quien enfocan la mayor importancia a la interacción recíproca existente entre el comportamiento individual y el grupal.

B. Fundamentos normativos

- a. 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”;
- b. 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.

La institución educativa 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 deficientes liderazgo.

C. 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.

D. Fundamentos pedagógicos

- a. La concepción del sujeto activo en la construcción de los aprendizajes, mediados por quien haga las veces de facilitador.
- b. 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.
- c. 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 geronte.

E. Fundamentos epistemológicos

- a. 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”.
- b. La integración de la actividad educativa investigativa en los procesos racionales de la construcción de la ciencia.

- c. 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.

F. 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.
- Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares.

G. Fundamentos organizacionales

Aplicamos los criterios de Gestión: planificación, organización, ejecución, control y seguimiento.

3.3.5. Estructura

Contenidos del Programa

Primera Parte: Enfoques Teóricos

En la primera parte del programa se considerará los seminarios con las estrategias 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. 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.

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 de la institución educativa.

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 músico-terapias en forma individual y en grupo para despertar el interés en el trabajo.
- Participan en las dinámicas propuestas por los integrantes del programa.
- 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 al programa.

- 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 del programa 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 del programa se comprometerán a actuar con rasgos y características de un líder transformador para reestructurar la institución educativa y brindar una educación de calidad a los niños y niñas.

Conclusiones

- La necesidad de liderazgo permite proponer el programa de capacitación para mejorar las relaciones humanas.
- Existe interés de cambio para liderar y mejorar las relaciones humanas.

3.3.6. Metodología

La metodología que se ha de manejar en este proceso del programa, es empírica puesto que aplica teorías Humanistas; descansa en la participación activa de los involucrados, a partir de una dinámica interactiva del personal directivo, docentes, administrativos y servicios 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 del programa, 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.

3.3.7. Funcionamiento

El Programa 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 Certificado de asistencia el cual contendrá el número de horas de trabajo efectivo, debiendo ser firmado por UGEL correspondiente.

Responsables

Para la ejecución del Programa, se contará con los siguientes órganos:

- Un responsable o Coordinador general, el cual podría ser el Director de la Institución o un Especialista de la UGEL, el cual tendrá la función y responsabilidad del desarrollo del presente Programa.
- 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 del Programa; 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 de los PP.FF., Municipio, UGEL y otras instituciones patrocinadoras.

3.3.8. Actividades

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

Cronograma de Actividades:

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:

1.- Propósitos

- Desarrolla una visión
- Establece el consenso
- Tiene expectativas de una excelente actuación

2.- Personas

- Presta apoyo individual
- Presta estímulo intelectual
- Modelos de buen ejercicio profesional

3.- Estructura

- Distribuye la responsabilidad
- Concede a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones
- Posibilita tiempo para la planificación colegiada

4.- 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 del programa, 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 el presente programa se realizará actividades de profundos y buscará apoyo de las autoridades políticas y educativas, padres de familia y las entidades de la comunidad.

3.3.9. Evaluación

La evaluación, en sus diversas modalidades, tendrá un carácter formativo integral, acumulativo, flexible y será realizada conforme al avance de cada Fase. 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 que más de la mitad de los agentes educativos no respeta las opiniones de los demás, ni piensan en el efecto que trae consigo el incumplimiento de su función. Además, la gran mayoría sostiene que no lo motivan para practicar un liderazgo, no tiene conocimiento y no se siente capacitado para realizarlo, también se detectó que las acciones o decisiones que toman lo hacen de manera independiente según su criterio y beneficio. Por otro lado, una gran minoría manifiesta que promueve las relaciones interpersonales.
2. Se elaboró una propuesta del programa de liderazgo basado en la teoría de Kenneth Leithwood, que permitirá al personal que labora en la institución, conocer estrategias para liderar correctamente y de esta forma optimizar las relaciones humanas.
3. Los agentes educativos no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros del grupo. Mediante el estudio realizado se ha podido comprobar que la teoría de Liderazgo de Kenneth Leithwood son aplicables a las necesidades que se presentan en el personal que labora en la institución.
4. Las desfavorables relaciones humanas del personal que labora en la institución, hace que exista los distanciamientos en las relaciones interpersonales que no permiten lograr los objetivos propuestos.
5. Existen deficiencias en el ejercicio de liderazgo en la institución por la escasez de estrategias para el manejo del grupo por lo cual surge la necesidad de implementar una propuesta sobre liderazgo para el personal de la institución.

RECOMENDACIONES

1. Que el director valide y apruebe la propuesta del programa de liderazgo para que pueda ser ejecutado por la dirección de la Institución Educativa N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea”, distrito de San José del Alto de la provincia de Jaén en la región Cajamarca.
2. Ejecutar el programa de liderazgo para mejorar las Relaciones Humanas en la Institución Educativa N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea”, distrito de San José del Alto de la provincia de Jaén en la región Cajamarca.
3. Motivar a los agentes educativos respecto a la importancia de asistir al programa de liderazgo y efectuar acciones de monitoreo a fin de afianzar los contenidos desarrollados.
4. Que la UGEL tome en cuenta el presente programa, a fin de que otras Instituciones con similares problemas lo apliquen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Aguirre, M. 2001. Conceptualización de la socialización. Editorial Mosca Azul. Lima
- ❖ Almeyda, O. 2006. Actualizador Pedagógico para la Evaluación. 2da Ed. Lima, Editorial FENIX.
- ❖ Almeyda, J. 2006. Actualizador Pedagógico. Lima; editorial FENIX
- ❖ Alvarado, M. 2004. Relaciones Interpersonales. Puno; Perú. Documento de trabajos.
- ❖ Alvarez, S. 1997. "Liderazgo transformador". Harvard Deusto Business Review, 77: 49-57.
- ❖ BASS, B. 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.
- ❖ Bennis, W. 1997: "Convertirse en líder de líderes", en R. Gibson (ed.): Preparando el futuro. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 179-193.
- ❖ Bennis, W. 2000: "El fin del liderazgo". Harvard Deusto Business Review, 95: 4-12.
- ❖ Bolivar, A. 1999. Cómo mejorar los centros educativos. Madrid: Ed. Síntesis
- ❖ Calero, M. 2005. Educar Jugando. Alfa omega. Lima, Perú.
- ❖ Cornejo, M. 1997. "El Poder del Líder"- Editores, S.A. de C.V. Lima, Perú.
- ❖ Céspedes, J. 1992. Programa de Capacitación. Arequipa, Perú. Documento de Trabajo.
- ❖ Elmore, R. y cols. 1996. La reestructuración de las escuelas. La siguiente generación de la reforma educativa. México: F.C.E.
- ❖ Freeman, R. 2004. Administración. 6ta Edición. Pearson.
- ❖ Fischman, D. 2005. Líder Transformador I. Lima, Perú. El Comercio S.A..

- ❖ Fischman, D. 2005. Líder Transformador II. Lima, Perú. El Comercio S.A.
- ❖ Gilbert, D. 2004. Administración- Editorial Pearson Educación.
- ❖ Kaufmann, A. 1997. "Liderazgo transformacional y formación continua", Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 77-78, 163-184.
- ❖ Leithwood, K. (1994), "Liderazgo para la reestructuración de las escuelas". Revista de Educación, 304: 31-60.
- ❖ Raywid, M. (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.
- ❖ Robbins, S. Organizational Behavior. New Jersey. Prentice Hall, 8th Edition. EEUU.
- ❖ Rodriguez, D. Diagnóstico Organizacional. México D. F. Ed. Alfaomega, 2000. México.
- ❖ Rowan, B. 1996. "Aplicación de concepciones de la enseñanza a la reforma organizativa", en R.F. Elmore y colbs.: Reestructuración de las escuelas. La siguiente generación de la reforma educativa. México: F.C.E., 51-79.
- ❖ Shein, E. 1979. El Liderazgo y la Cultura Organizacional, Fundación Peter Drucker. El Líder del Futuro. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Deusto S.A.
- ❖ Stoner, J. 2004. Administración. Editorial Pearson. 6ta Edic.
- ❖ Identidad corporativa. RRPPnet: Portal de relaciones públicas. Consultado de <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- ❖ Saber Ula. 2004. Consideraciones sobre la gestión del talento humano: el enfoque del mercadeo interno. Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela. Consultado de: <http://www.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/visiongerencial/ano4num2/articulo1.pdf>
- ❖ Carvajal, G. Universidad Santa María, Decanato de Postgrado y extensión, Dirección de investigación Especialización en gerencia de recursos humanos.

- ❖ Calidad Educativa. Consultado de
<http://www.geocities.com/rcuya/60caledu.htm>
- ❖ 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>
- ❖ Gestión Universitaria: Calidad y Eficiencia
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc10.htm>
- ❖ La Universidad Nacional de Ingeniería del Perú, define la calidad universitaria. Consultado de:
<http://www.uni.edu.pe/sitio/ofcinas/administrativas/calidad/index.html>

ANEXOS



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



**UNIDAD DE POSGRADO –
UNIDAD DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

Encuesta

Lugar de aplicación: I.E. N° 16573 “Raúl Porras Barrenechea”, distrito de San José del Alto de la provincia de Jaén en la región Cajamarca.

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 INSTITUCION 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 su Institución Educativa?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

2. ¿Posee información de técnicas de motivación?

a) Sí b) No

3. ¿Merita los resultados del cumplimiento de funciones?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

4. ¿Surte efecto las orientaciones impartidas?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

5. ¿Cumplen los objetivos propuestos al ser motivados?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

6. ¿Son tomados en cuenta sus orientaciones en el trabajo que realizan?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

7. ¿Inspira confianza cuando motiva algún trabajo?

a) Sí b) No

B. TOMA DE DECISIONES

8. ¿Orienta los trabajos que se van a ejecutar, para luego decidir?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

9. ¿Aprecia los trabajos que ejecutan los agentes educativos de su Institución Educativa?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

10. ¿Estudia los documentos antes de decidir alguna acción?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

11. ¿Resuelve oportunamente los problemas cuando se presentan?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

12. ¿Es imparcial en sus actos?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

13. ¿Escucha antes de decidir sobre un tema?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

C. LIDERAZGO

14. ¿Tiene capacitación en liderazgo?

- a) Sí b) No

15. ¿Valoran los Agentes Educativos sus propuestas, cuando las plantea?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

16. ¿Percibe los problemas con facilidad?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

17. ¿Es justo en sus apreciaciones?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

18. ¿Posee capacidad de acción en los trabajos que realiza?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

19. ¿Es prudente en sus actos frente a los demás?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

20. ¿Incentiva en el trabajo a los agentes educativos de su Institución?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

21. ¿Tiene ascendencia frente a los demás?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

22. ¿Cumple con su palabra cuando la empeña?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

23. ¿Es puntual en sus compromisos?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

24. Practica los valores en su trabajo.

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

D. COMUNICACIÓN

25. ¿Da a conocer la información que posee?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

26. ¿Coordina las acciones antes de ejecutarlas?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

27. ¿Tiene reuniones con los padres de familia?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

28. ¿Comprende los problemas de los demás?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

29. ¿Programa reuniones con sus colegas?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

30. ¿Promueve reuniones sociales?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

31. ¿Explica cuando le preguntan sobre un tema?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

E. HABILIDADES SOCIALES

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

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

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

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

34. ¿Maneja con prudencia los problemas?

- a) Sí b) No

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

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

36. ¿Organiza equipos de trabajo?

- a) Sí b) No

37. ¿Dialoga con los padres de familia?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

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

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

39. ¿Promueve reuniones de confraternidad?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

40. ¿Permite cuestionamiento a sus propuestas?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

41. ¿Tiene reuniones con su comité de aula?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

GRACIAS A SU COLABORACIÓN