



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**“ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL, CON REDES SOCIALES, PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN JOSE FE Y ALEGRÍA N° 40. TACNA”.**

## **TESIS**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.**

**AUTORES:**

**Br. ROSA LUZ CONDORI PARI**

**Br. DELIA GONZALES LAQUITA**

**LAMBAYEQUE - PERÚ**

**2018**

**“ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL, CON REDES SOCIALES, PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN JOSE FE Y ALEGRÍA N° 40. TACNA”.**

---

**Br. ROSA LUZ CONDORI PARI**  
**AUTORA**

---

**Br. DELIA GONZALES LAQUITA**  
**AUTORA**

---

**Dr. MARIO SABOGAL AQUINO**  
**ASESOR**

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en **Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información.**

**APROBADO POR:**

---

**Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI**  
**Presidente del Jurado**

---

**Dra. ROSA GONZALES LLONTOP**  
**Secretaria del Jurado**

---

**M.Sc. MARTHA RIOS RODRIGUEZ**  
**Vocal del Jurado**

# DEDICATORIA

**A:**

*Dios, por darme la oportunidad de vivir por permitirme llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

*Rosa Luz*

**A:**

*Dios por ser mi luz y mi guía, por darme la oportunidad de vivir, 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.*

*Delia.*

## AGRADECIMIENTO

***A mis queridos hijos:***

*Por su comprensión, por ser mis pilares, mi fortaleza, mis mejores amigos, mis confidentes y sobre todo por creer en mí.*

*Rosa Luz*

***A mi esposo, hija y familia:***

*Por compartir los buenos y malos momentos por todo el apoyo incondicional, por creer en mí, por las palabras de aliento, que me permitieron llegar a la meta.*

*Delia.*

## INDICE

RESUMEN .....	7
ABSTRACT .....	8
INTRODUCCION.....	9
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>12</b>
<b>LIDERAZGO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40 SAN JOSÉ FE Y ALEGRÍA. TACNA. ....</b>	<b>12</b>
1.1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA REGIÓN TACNA. ....	12
1.1.1. Evolución histórica de la Región Tacna.....	13
1.1.2. Situación socio económica de la Región Tacna.....	15
1.1.3. La problemática educativa en la región de Tacna. ....	16
1.1.4. En la gestión de los procesos administrativos.....	19
1.1.5. La gestión y el sistema educativo en la provincia de Tacna. ....	20
1.2. ACERCA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40 “SAN JOSÉ FE Y ALEGRÍA”.....	22
1.2.1. Los orígenes de la Institución educativa. ....	23
1.2.2. Problemática en la Institución Educativa N° 40 “San José Fe y Alegría” .....	24
1.2.3. Principales manifestaciones del problema de la investigación.....	34
1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	35
1.3.1. El enunciado del problema de la investigación.....	35
1.3.2. Objeto y campo de la investigación. ....	35
1.3.3. Objetivos de la investigación. ....	36
1.3.4. Hipótesis de la investigación.....	36
1.3.5. Diseño lógico de la investigación.....	37
1.3.6. Población y muestra. ....	37
<b>CAPITULO II. ....</b>	<b>38</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>38</b>
2.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
2.2. GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA INSTITUCIONAL. ....	43
2.2.1. Cultura organizacional y clima institucional. ....	45
2.2.2. Gestión educativa y la teoría de la inteligencia emocional.....	50
2.2.3. Inteligencias múltiples y gestión educativa. ....	52
2.3. CLIMA INSTITUCIONAL. ....	55

2.4. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT .....	59
2.5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL USO DE LAS REDES SOCIALES.....	61
2.6. EL LIDERAZGO GERENCIAL.....	62
2.7. TEORÍAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	63
2.8. DEFINICIONES DE TÉRMINOS.....	70
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>73</b>
<b>LA PROPUESTA DE LIDERAZGO GERENCIAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 40 “SAN JOSÉ FE Y ALEGRÍA” DE TACNA.....</b>	<b>73</b>
3.1. LA PROPUESTA DE LIDERAZGO GERENCIAL.....	73
3.1.1. Concepción teórica de la propuesta.....	80
3.1.2. Definiciones.....	81
3.1.3. Descripción de la propuesta.....	85
3.1.4. Componentes de la propuesta.....	87
3.2. El modelado de la propuesta.....	92
3.2.1. Representación gráfica del modelo teórico de la propuesta.....	92
3.2.2. Representación gráfica del modelo operativo de la propuesta.....	93
3.3. Oportunidades para aplicación de la propuesta.....	93
3.4. La prueba piloto.....	95
3.5. Los resultados del uso del modelo .....	95
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ANEXO N° 1. Encuesta a Profesores.....	103
ANEXO N° 2.....	106
ENCUESTA.....	106
ANEXO N° 3 Fotografías.....	108

## RESUMEN

La investigación “Estilo de liderazgo gerencial, con redes sociales, para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa N° 40 San José Fe y Alegría. Tacna”; se plantea contribuir transformar las actuales prácticas del liderazgo actual que está afectando el clima institucional. El liderazgo y el clima institucional son y en general la gestión educativa se les concibe como sistemas, constituyen procesos para los cuales es indispensable el uso de las inteligencias múltiples, y para desarrollar la comunicación social, motivar a los integrantes de la comunidad educativa y todo ello en el marco de la gestión educativa. La Institución Educativa de acuerdo con las normas vigentes, como entidad pública, depende del Ministerio de Educación y aplica las orientaciones que de gestión establece este Ministerio, sin embargo, es posible que en cada Institución se puedan incorporar las modificaciones necesarias. Se ha utilizado material bibliográfico especializado, material de escritorio, equipo computarizado, entre otros. También se ha hecho uso de métodos como la encuesta, y la observación planeada. Los resultados muestran que se ha generado nuevas prácticas de gestión las mismas que han contribuido a que los docentes perciban una mejora en el clima que se vive en la Institución Educativa y con ello se ha avanzado en la mejora de los servicios que ofrece. Entre las conclusiones más importantes tenemos que el modelo de liderazgo gerencial propuesto a través de diferentes prácticas, permite conocer las características básicas del sistema de administración de la organización, asimismo permite conocer las opiniones, demandas y actitudes de los docentes respecto al clima institucional.

**Palabras clave:** Liderazgo gerencial, liderazgo educativo, clima institucional, redes sociales.

## **ABSTRACT**

Research "management style leadership, with social networks, to improve the institutional climate in the School No. 40 San José Fe y Alegría. Tacna"; It arises contribute transform current practices of the current leadership that is affecting the institutional climate. Leadership and institutional climate are and overall education management are conceived as systems are processes for which is the use of multiple intelligences essential, and develop social communication, motivate members of the educational community and all within the framework of educational management. Educational institution in accordance with current standards, as a public entity under the Ministry of Education and applies the management guidelines established by this Ministry, however it is possible that each institution can incorporate the necessary amendment. It has been used specialized bibliographic material, stationery, computer equipment, among others. It has also made use of methods like survey and the planned observation. The results show that has generated new management practices that have helped them to teachers perceive an improvement in the climate that exists in the educational institution and thus progress has been made in improving the services offered. Among the most important conclusions we have managerial leadership model proposed through different practices, allows to know the basic features of the system of administration of the organization, also allows the views, demands and attitudes of teachers regarding the institutional climate.

**Keywords:** managerial Leadership, educational leadership, school climate, social networks.

## **INTRODUCCION.**

La gestión de las Instituciones Educativas en la Región Tacna como en el resto del país, se inscribe en uno de los problemas más influyentes en la calidad educativa que ofrecen las instituciones educativas públicas peruanas y que tiene que ver con el clima institucional. En la Institución Educativa San José Fe y Alegría N° 40 de Tacna, se percibe que el clima institucional no es apropiado para un desarrollo social integrado, dada su fragmentada y hasta conflictivas interrelaciones entre los miembros de la comunidad educativa, los docentes prefieren trabajar más individualmente que en forma colectiva, en coherencia con las necesidades institucionales. En cuanto a la conducción institucional el liderazgo asumido por el Director y sus colaboradores denotan que tiene debilidades en su liderazgo lo que afecta su autoridad.

Los problemas que afectan la vida institucional son muy diversos que van desde las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa, los temas curriculares, la calidad educativa, la supervisión educativa, la infraestructura, etc. Todos estos problemas afectan directa o indirectamente la vida institucional, sin embargo, se realizan diferentes esfuerzos para generar los cambios que se requieren.

Ante esta situación problemática, se plantea incorporar prácticas del liderazgo gerencial para contribuir a mejorar el clima institucional y para ello se considera al proceso de la gestión educativa como un sistema y sub sistemas que a su vez dependen de un sistema mayor como el Ministerio de Educación. Además de ha tomado en cuenta los aportes de las teorías de la comunicación social y de las inteligencias múltiples. La comunicación es indispensable para un adecuado clima institucional, así como entender que los integrantes de la comunidad educativa responden a múltiples inteligencias y que esta diversidad debe ser comprendida para establecer los lineamientos de la gestión.

También fue necesario considerar los aportes teóricos de la gestión educativa y del uso de las tecnologías de la información y en especial de las redes sociales. Los argumentos científicos aportan a conocer que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Considera que dicha conducta es la influencia más importante. Sostiene que la capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Para desarrollar un sólido ambiente o clima en las instituciones se deben considerar varios factores como son: El flujo de comunicación, la práctica de toma de decisiones, el interés por las personas, la tecnología usada, la motivación, lo cual se potencia con el uso de las redes sociales.

El objeto de estudio fue establecido como la gestión en la Institución Educativa y dentro de este objeto ubicamos el campo de acción como el estilo de liderazgo en la gestión de la Institución Educativa San José Fe y Alegría N° 40. Con ello se establece que la investigación y la intervención que se realizó estaban enfocado en la gestión de la Institución Educativa que desde este punto de vista debería ser mejorado incorporando nuevas prácticas que corresponden a la de un estilo de liderazgo gerencial.

Los objetivos planteados son los siguientes: Objetivo general establece la aplicación de un estilo de liderazgo gerencial con el uso de las redes sociales contribuya a mejorar el clima institucional en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 40 de Tacna. A partir de este objetivo general se propusieron los objetivos específicos planteados son: Realizar un diagnóstico situacional para conocer las características de la gestión y el clima institucional, diseñar la propuesta y aplica la misma con el respectivo monitoreo. Los métodos utilizados son la encuesta, y la observación participante.

La hipótesis propuesta fue: Si se aplica un estilo de liderazgo gerencial, apoyado con las redes sociales, fundamentado en la teoría de sistemas, las inteligencias múltiples, la comunicación social, la gestión educativa, la motivación, las redes sociales, entonces es posibles que se contribuya a mejorar el clima institucional en la Institución Educativa “San José Fe y Alegría N° 40” de Tacna

El informe de investigación comprende tres capítulos: a) En el primer capítulo aborda el análisis del proceso de gestión en relación al clima institucional. Se parte de describir el entorno económico y social de Tacna, se describe la problemática en la Institución Educativa y el problema de investigación. También se presenta un resumen de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación. a) -En el segundo capítulo se trata acerca del marco teórico en donde los temas estudiados son la gestión institucional desde los enfoques de sistemas, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo educativo, la motivación, las inteligencias múltiples y las redes sociales. c) En el tercer capítulo se presenta la propuesta, su modelado, los resultados obtenidos.

Además, se presentan las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **LIDERAZGO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40 SAN JOSÉ FE Y ALEGRÍA. TACNA.**

En este capítulo se presentan las principales características económicas, sociales y culturales de Tacna que constituye la principal y directa influencia para la educación. Se describe también el problema de la investigación en el entorno de la problemática de la Institución Educativa San José Fe y Alegría N° 40, se describe el problema del liderazgo y sus implicancias en el clima institucional. También se presentan los aspectos esenciales utilizados en el desarrollo de la investigación.

#### **1.1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA REGIÓN TACNA.**

La región Tacna se encuentra dividida en: 4 provincias: Candarave, Jorge Basadre, Tacna y Tarata además cuenta en la actualidad con 27 distritos



El departamento de Tacna está localizado en el extremo sureste del país. Su capital es la ciudad de Tacna. En las dos terceras partes de su espacio comprende una de las porciones más áridas del desierto costero, surcado por estrechos ríos. El tercio restante corresponde a la puna andina, una porción elevada de la agreste cordillera de los Andes al sur de la meseta del Collao.

La región Tacna se localiza en el extremo sur del Perú, entre las coordenadas geográficas de: 16° 30' 00" y 18° 21' 03" de latitud sur; 69° 29' 30" y 71° 10' 00" de longitud oeste.

Tiene una extensión territorial de 16 075,89 Km<sup>2</sup>, La ciudad de Tacna se encuentra ubicada sobre los 562 msnm. Es dueña de una configuración geográfica interesante que ha tenido como base procesos volcánicos interesantes relacionados con la cordillera del barroso. Esta cordillera se puede apreciar en toda su magnitud desde la entrada a dicha ciudad.

#### **Limites:**

Los límites de la región Tacna son los siguientes:

Por el Oeste: Océano Pacífico

Por el Norte: con las regiones de Moquegua y Puno

Por el Este: con la región de Puno y los Países de Bolivia y Chile

Por el Sur: con el país de Chile

#### **1.1.1. Evolución histórica de la Región Tacna.**

El departamento de Tacna, en la región de los valles occidentales del área centro sur andina, evidencia una continuidad cultural bastante temprana que se remonta a 1000 años de antigüedad. Las investigaciones arqueológicas realizadas en la zona han comprobado la presencia de civilizaciones en el período lítico.

A esta época pertenecen las pinturas rupestres de la cueva de Toquepala (7630 años a.C.) y el abrigo de Caru (6240 años a.C.). Además, hay otros sitios arqueológicos importantes como el Complejo Jirata, Mullini y Queñavichinca, cuyos estudios siguen arrojando interesantes datos sobre las antiguas culturas asentadas en la región.

Los primeros grupos de españoles llegaron en 1535, conformados por miembros de la expedición de Diego de Almagro, organizada para la conquista de Chile. Durante esta época recibió la denominación de Villa de San Pedro de Tacna.

En 1615 y 1784 Tacna soportó la violencia de los terremotos y muchas poblaciones se vieron reducida a ruinas, pero fueron reedificadas por los habitantes que decidieron permanecer en el lugar.

Tacna ocupó un lugar de privilegio en la gesta emancipadora, pues desde 1810, y aprovechando su proximidad con la ya emancipada Argentina, los patriotas lugareños no dejaron de conspirar. El primer grito libertario fue lanzado en 1811 por Francisco Antonio de Zela.

Después de haber sido elevada a la categoría de Villa en 1823 y una vez obtenida la independencia del Perú, el presidente José de la Mar promulgó, el 26 de mayo de 1828, la ley otorgada por el Congreso que le confería el título de "Heroica Ciudad", reconociendo su patriotismo en las luchas independentistas.

Durante la Guerra con Chile, sus habitantes se ubicaron en los primeros puestos de defensa, ofrendando sus vidas por la defensa del suelo peruano.

El 26 de mayo de 1880, luego de la batalla del "Alto de la Alianza", el ejército chileno ocupó la ciudad, para permanecer casi cinco décadas. Pese al tiempo transcurrido, su población mantuvo en alto el espíritu nacional y logró reincorporarse al Perú en 1929.

### **1.1.2. Situación socio económica de la Región Tacna.**

La región Tacna es una de las pocas regiones del Perú, que tiene un índice migratorio positivo, incluso con relación al de Lima ya que en los últimos años ha presentado un incremento considerable de su población. Migrantes que proceden en gran escala de la región de Puno.

La región de Tacna basa su economía principalmente en el comercio con la creación de la zona franca su actividad comercial desarrollo potencialmente a este desarrollo también se le atribuye su excelente posición geográfica ya que la capital de la región se encuentra en un punto equidistante de las capitales de los tres países como Bolivia, Chile y el Perú lo que hace más fluido la actividad comercial: Otro aspecto de su economía es el minero actividad que a la región de Tacna le permite obtener recursos económicos por concepto de canon por la existencia de los yacimientos mineros en su territorio como Toquepala que produce el 16% de la producción de cobre del Perú. También Tacna basa su economía en la agricultura actividad a gran escala que se realiza sobre tierras de riego como en la irrigación de la Yarada que produce casi el 54.15% de la aceituna que produce nuestro país.

#### **Aspecto Cultural:**

Desde los albores de la república Tacna dio al Perú brillantes intelectuales y artistas mencionaremos a algunos: Francisco de Paula Gonzales Vigil, Hipólito Unanue fundador de la sociedad amantes del país, así como al más grande historiador de la república del Perú Jorge Basadre.

Con respecto a la educación, Tacna es considerada una región líder en calidad educativa a nivel nacional, pero presenta los mismos problemas que aquejan a la educación nacional. Siendo los más resaltante el bajo nivel de enseñanza, escaso uso de las tecnologías de información, bajas remuneraciones y capacitación de los educadores, ausencia de un sistema integral de evaluación. En la región Tacna se dan la existencia de dos sectores antagónicos de existencia: una creciente zona urbana con mejores servicios y atenciones y la otra una zona con escasas atenciones, este sector rural que se ve en desventaja para satisfacer sus atenciones de sus necesidades básicas.

### **1.1.3. La problemática educativa en la región de Tacna.**

En un estudio realizado por el Gobierno Regional de Tacna se indican tres ejes esenciales alrededor de los cuales se identifican un conjunto de otros problemas. Los problemas ejes lo constituyen:

- La inequidad.
- La calidad.
- El estado de la docencia

A estos problemas le siguen los relacionados con la infraestructura, la capacitación docente y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

La inequidad educativa es sin duda el más grave problema que se enfrenta en la educación de Tacna. Las manifestaciones de este problema son: infraestructura deficiente, falta de equipamiento a las instituciones educativas que se sitúan en las zonas marginales o rurales, limitaciones socio –ambientales, etc.

La calidad educativa, la vigencia de un modelo que homogeniza el sistema suele generar disparidades y exclusiones que terminan por agravar las distancias entre quienes pueden acceder a un servicio educativo de calidad y de quienes por razones socio –económicas quedan rezagados y por consiguiente, terminan como víctimas de un modelo que antepone la competitividad a la solidaridad.

El estado de la docencia se manifiesta como una creciente desmotivación y desgaste de la labor magisterial, atribuida a diversos factores; principalmente a la falta de un acompañamiento efectivo de las autoridades, a los bajos salarios, pero también a su indiferencia y poca pericia para afrontar con éxito los nuevos retos de los nuevos enfoques pedagógicos.

La representación magisterial, particularmente en las provincias rurales es irrelevante y de escaso impacto en el crecimiento profesional de los maestros. Se constata una falta de protagonismo magisterial en temas sobre gestión pedagógica, institucional y de política educativa. Finalmente, existe un conjunto de problemas y demandas de larga y reciente data, cuyo abordamiento y solución corresponde a todas las fuerzas sociales y políticas de la región.

La educación pública en Tacna es asumida por profesionales que han sido seleccionados para asumir la difícil tarea de formar a las nuevas generaciones, sin embargo diferentes acontecimientos han contribuido a que la práctica docente se desnaturalice, algunas de estas manifestaciones tienen que ver con el hecho de que el clima institucional está muy deteriorado y las relaciones interpersonales afectan el clima laboral y contribuye con el bajo nivel de la calidad educativa que se brinda en algunas instituciones de Tacna.

Es de reconocimiento colectivo que las Instituciones Educativas en las que se comparte un clima institucional adecuado o agradable o equilibrado contribuyen a que el servicio educativo que se ofrece sea de mejor calidad.

En nuestro país y en particular en el campo educativo los términos de liderazgo y clima institucional adquieren cada día mayor relevancia lo que se relaciona con una toma de conciencia sobre las implicancias que tiene el clima institucional con el nivel de la calidad del servicio educativo.

Actualmente, todas las instituciones educativas se encuentran sometidas a retos y cambios constantes, debido al comportamiento de los diversos escenarios donde actúan, esta es una razón por la cual las instituciones educativas requieren del establecimiento de relaciones interpersonales adecuadas que favorezcan la calidad educativa en los actores: directivos, docentes y administrativos *principalmente*, que la integran y se vinculan directamente con el trabajo institucional.

En las instituciones educativas de la región Tacna las relaciones interpersonales entre directivos, personal docente y administrativo está resquebrajada, pues las relaciones interpersonales no son armoniosas, en estas instituciones la mayoría de los intercambios que se establecen entre ellos están mediatizados por comportamientos y actitudes cargados de violencia y agresividad, de hipocresía, emociones negativas y antivalores. El estilo de liderazgo es un factor muy importante y que contribuye a garantizar una adecuada gestión educativa.

Los diferentes problemas que se aprecian en las diferentes Instituciones Educativas de la Región se pueden presentar del modo siguiente:

#### **1.1.4. En la gestión de los procesos administrativos.**

En la Gestión de los procesos administrativos se constata una deficiente organización institucional debido al incumplimiento y la inoperancia de los responsables de la ejecución y operativización de los documentos de gestión, los mismos que se encuentran en proceso de elaboración o están totalmente desfasados.

#### **En la gestión del proceso comunal**

En el área del proceso comunal el problema se acentúa por la deficiente interrelación y coordinación con otras instituciones públicas y privadas aliadas a la educación, desperdiciando de esta manera las oportunidades de desarrollo institucional.

#### **En la gestión proceso docente educativo.**

El proceso docente educativo demuestra debilidades como son el desconocimiento de estrategias para el desarrollo de habilidades lectoras, el inadecuado manejo de estrategias metodológicas en las áreas de desarrollo y la atención a jóvenes con necesidades educativas especiales, además de una incompetencia para aplicar técnicas e instrumentos de evaluación, debido a una inadecuada preparación científica de los docentes.

El desconocimiento de las características bio-psico-sociales de los jóvenes, desencadena una incorrecta conducción de los aprendizajes que se agrava aún más por la ausencia casi permanente de materiales y recursos educativos en las sesiones de aprendizaje. A esto se agrega el desconocimiento en el manejo de tecnologías educativas por parte de los docentes, y la carencia de textos escolares. También podría considerarse la poca práctica para desarrollar acciones de diversificación curricular en los docentes.

En la institución educativa N° 40 “San José Fe y Alegría”, se muestra como en otras instituciones educativas una falta de identidad e iniciativa de las responsabilidades asumidas por cada uno de los miembros integrantes de la comunidad educativa, este hecho incluso se manifiesta en el diagnóstico del proyecto educativo institucional en la que indica que las relaciones interpersonales de la Institución Educativa no son ni exitosas, ni armoniosas ni eficientes.

El estilo de liderazgo que predomina en la Institución Educativa si bien muestra aspectos positivos también se aprecia que existen limitantes que contribuyen a afectar el clima institucional.

#### **1.1.5. La gestión y el sistema educativo en la provincia de Tacna.**

En la práctica diaria, se ha percibido que una de las manifestaciones de la crisis del proceso de mejoramiento de la calidad de la gestión pedagógica en Tacna, está muy relacionado con la gestión que realizan los directores, docentes y trabajadores administrativos, donde se ha observado que el 65% de los actores educativos, desconocen de los lineamientos de política educativa y mecanismos teóricos- técnicos del Ministerio de Educación lo que impide la correcta aplicación de un proceso de responsabilidad compartida para el logro de una gestión educativa de calidad. En estas condiciones en que se encuentra la gestión educativa afecta el clima institucional., Algunas de las manifestaciones del problema de la investigación se resumen en:

- Débil liderazgo de parte de los encargados de dirigir la Institución Educativa. Quienes asumen la dirección están sustentados más en una autoridad formal que en un liderazgo real.
- Existe un desconocimiento de modelos y estilos para una Gestión Educativa efectiva.

- Escasa práctica de habilidades sociales para solucionar conflictos, lo que no permite brindar un servicio educativo de calidad.
- Inadecuados estilos conductuales del Director, lo que limita el logro de los objetivos estratégicos.
- Deficiencias en la comunicación, por la falta de coordinación y cada quien trabaja por sus propios objetivos e intereses.
- Escasa participación en la elaboración y manejo de los instrumentos de gestión.
- Hay una desmotivación por el escaso apoyo del Estado en la implementación de talleres de producción, capacitación y actualización docente y directiva.
- Limitada dotación de material educativo actualizado y pertinente en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.
- Existe una postergación en los mecanismos de control y evaluación de los indicadores de logro de resultados, ya que hay limitaciones en la formulación correcta de indicadores, lo que no permite verificar el proceso de mejoramiento de una gestión educativa de calidad.

Todo esto constituye una situación dramática y crítica por la que atraviesan la mayoría de las Instituciones Educativas de Tacna, por lo que urge una transformación radical de la práctica cotidiana de gestión educativa que realizan los directores, docentes y trabajadores administrativos, de modo que se produzca un cambio de actitud a través del mejoramiento continuo y una gestión por políticas, que esté acompañado de un buen presupuesto, de una buena capacidad instalada de tecnología de punta, de actualización y perfeccionamiento constante y de dotación de material educativo que permitan mantener y mejorar el nivel de logro de la calidad del servicio educativo.

## 1.2. ACERCA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN JOSÉ FE Y ALEGRÍA N° 40”.

La ficha de registro de la Institución en el Portal web del MINEDU.  
Encontramos:

Nombre de la Institución: San José Fe y Alegría.

Código Modular: 0843326

Código del local: 487096

Latitud: -18.0033

Longitud: -70.25711

Distrito de Tacna

Provincia de Tacna

UGEL Tacna.

### Cuadro N° 1.

#### Matrícula por período por grados. 2004 – 2014.

	Total	1° grado	2° grado	3° grado	4° grado	5° grado	6° grado
2004	533	68	92	88	97	92	96
2005	500	76	72	84	83	96	89
2006	506	81	84	68	94	86	93
2007	524	85	91	82	74	95	97
2008	522	82	90	94	88	73	95
2009	502	66	93	87	97	86	73
2010	530	86	80	93	93	95	83
2011	542	89	88	81	93	93	98
2012	535	88	92	90	82	91	92
2013	530	80	90	89	89	89	93
2014	539	89	90	93	86	90	91

Los datos del cuadro anterior nos muestran que la población estudiantil total se ha mantenido con el mismo número entre el año 2004 y el 2014. Se aprecia que el número de estudiantes en el primer grado se ha incrementado, pero en los siguientes grados muestra disminución. Esto indicaría que se tiene un nivel de deserción estudiantil, se retiran para matricularse en otras Instituciones Educativas.

**Cuadro N° 2.  
Personal docente  
en la Institución Educativa San José Fe y Alegría N° 40. de Tacna.**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	22	21	21	19	17	19	21	22	20	20	20

El personal docente con que cuenta la Institución Educativa ha disminuido en un 10% entre el año 2004 y el 2014.

#### **1.2.1. Los orígenes de la Institución educativa.**

“San José Fe y Alegría N° 40” de Tacna se enmarca en el reglamento que rigen las instituciones educativas de “ACCIÓN CONJUNTA IGLESIA Y ESTADO”, promovido por Fe y Alegría del Perú, reconocido por R.M.N° 2429-55-ED y N°927-78-ED, con su ideario y axiología propia, a través de la Renovación del Convenio con el Ministerio de Educación (aprobado por R.M. N°219-96-ED de fecha 16 de setiembre de 1996).

“San José Fe y Alegría N° 40” de Tacna, es componente del Sistema Educativo Peruano, con autorización de funcionamiento por R.D.S.R. N° 000111 del 14 de febrero de 1990, en los niveles Primario y Secundario, ubicado en el cercado de la ciudad de Tacna. Cuenta con 18 años de vida institucional.

Aspiramos desarrollar, una educación de calidad para los niños, niñas y jóvenes de los sectores de mayor necesidad ubicados en las zonas urbano marginales y rurales de la comunidad, que les ayude a ser protagonistas del cambio y constructores de su propio proyecto de vida, impulsado por la vivencia de la Fe Cristiana frente a las situaciones de injusticia y exclusión, bajo los lineamientos de modernización, calidad y eficiencia exigido por la sociedad del siglo XXI y del tercer milenio.

### **VISIÓN**

“Al año 2012 la Institución Educativa “San José Fe y Alegría N° 40” de Tacna, brinda una educación integral de calidad, con equidad en sólidos valores éticos, democráticos y cristianos, comprometidos en el desarrollo de la conciencia ambiental de una cultura emprendedora y tecnológica para la transformación y desarrollo de la sociedad”.

### **MISIÓN**

“Construir una comunidad educativa cristiana que vivencia la pedagogía, ideario y mística de Fe y Alegría, para formar personas líderes, creativas, autónomas, participativas, respetuosas del medio ambiente y comprometidas con una sociedad más humana, justa y solidaria”.

#### **1.2.2. Problemática en la Institución Educativa N° 40 “San José Fe y Alegría”**

La problemática institucional puede establecerse considerando las siguientes áreas.

**a. Aspecto socio cultural y económico.**

En el ámbito socio cultural y económico encontrando hogares desintegrados, en donde la mayoría de padres de familia son desempleados con falta de recursos económicos y con bajo nivel cultural y educativo, en donde se presentan casos de violencia familiar y escasa práctica de valores en el hogar, en donde los PP.FF. muestran desinterés en el proceso educativo de los hijos, pues tienen carencia de servicios básicos, además de problemas de alcoholismo y drogadicción y paternidad irresponsable e Inadecuada planificación familiar, falta de apoyo de algunas instituciones que se relacionan con la educación DEMUNA; MINSA; PROMUDEH, etc. Observándose la presencia de enfermedades infectocontagiosas, hacinamiento en los hogares de los estudiantes. Al igual que discriminación en la escuela, familia y comunidad, falta de respeto a las tradiciones locales y una marcada Falta de equidad de género, con mayor incidencia en las zonas rurales, maltrato físico y psicológico por parte de los padres a sus hijos, también influencia negativa de los medios de comunicación social en los escolares, el uso inadecuado del internet, tanto en el hogar como en la comunidad y la Migración del campo a la ciudad por falta de trabajo.

**b. En el área de gestión administrativa e institucional.**

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados.

El personal directivo y de apoyo –además de ser muy limitado- desconoce técnicas de organización de archivos para la organización de documentos y falta de personal administrativo e inadecuada administración de los recursos económicos.

Pero se evidencia además Lentitud en el trámite documentario que se ejecuta e inaplicabilidad de la ley y simplificación administrativa existiendo un desconocimiento de la normatividad vigente por parte de los directivos y docentes e incumplimiento de labores administrativas, evidenciado una falta de coordinación con identidades estatales y particulares. Elaboración de documentos que no están de acuerdo a la realidad además existe la falta de seguimiento y monitoreo a la labor administrativa de las instituciones.

En lo concerniente a la gestión institucional se puede ver el desconocimiento por parte del personal directivo sobre los documentos de gestión institucional así como la elaboración de los mismos como: proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan anual de trabajo (PAT), Reglamento Interno de Trabajo (RIT), (PCEI), (IGA), etc. Por lo tanto inaplicabilidad de los documentos a su tiempo debido, inaplicabilidad de ley de simplificación administrativa, carencia de convenios interinstitucionales para el desarrollo de actividades en bien de la comunidad educativa. En la administración de recursos poco aprovechamiento en las necesidades prioritarias de las Instituciones.

Los problemas relacionados con la gestión se pueden resumir en:

- Falta de liderazgo en la Dirección del plantel que no permite la gerencia de proyectos educativos multi institucionales.
- Deficiencia en el manejo de estructura orgánica institucional que genera fricciones constantes entre los estamentos y divorcio administrativo y normativo interno y externo.

- Dispersión de manejo económico e inversión de los bienes recaudados de la APAFA
- Falta de una política definida de administración del personal por autonomía institucional, del ejercicio de principio de autoridad en funciones según CAP y PAP acorde a las necesidades.
- Manejo inadecuado de la gestión educativa por áreas y responsabilidades.
- Crecimiento desmesurado de estudiantes que no responden a un plan de trabajo institucional con sustento presupuestal infraestructural y profesional.
- Carencia de una política de promoción, cualificación y estimulación interna a las fortalezas intelectuales, deportivas, tecnológicas y humanas de docentes y estudiantes.

El liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.

- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe:

- Planificar
- Controlar
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

**c. En el área de la gestión pedagógica.**

La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Gestión Pedagógica se relaciona con la propuesta de los lineamientos de política pedagógica de todos los niveles y modalidades educativas. Se encarga de definir, articular, monitorear y evaluar la aplicación de las estructuras curriculares básicas y otros elementos de tecnología educativa; además es la responsable de diseñar los planes de formación y capacitación de personal docente y presta la asesoría pedagógica para la correcta ejecución de la política educativa.

Dirige, da seguimiento y evalúa la calidad de la educación, identifica y promueve investigaciones de carácter pedagógico, propicia el uso de nuevas tecnologías de enseñanza y promueve la participación comunitaria.

**d. En lo relacionado con la planificación curricular**

Dentro de este cuadro de afinidad podemos notar la presencia de problemas que enmarcan la programación, ejecución y evaluación curricular de nuestra realidad educativa y son: un desconocimiento de los lineamientos de política nacional que cambian constantemente de acuerdo a cada gobierno entrante además, de la inadecuada diversificación curricular a nivel nacional, regional y local, pues algunos docentes toman al DCN como algo rígido e inamovible, que se nota en la elaboración inadecuada del PCEI y la programación de largo y corto alcance, a la vez que la programación de aula no corresponde a las necesidades, intereses y expectativas de los estudiantes, existiendo una enseñanza memorística y tradicional, basados en estrategias metodológicas inadecuadas, y escasa atención personalizada a los estudiantes evidenciándose una inadecuada distribución de la carga horaria y distribución de horarios de clases, debido al escasos procesos de investigación educativa, que son originados por falta de coordinación entre la autoridades de la I.E. que conlleva al cumplimiento de la normatividad vigente, debido al inadecuado sistema de monitoreo o acompañamiento de los procesos de capacitación.

En el DCN se establece que en cada Región debe de integrar los contenidos curriculares propios, sin embargo esto no se realiza y tampoco hay seguimiento de las autoridades de nivel intermedio.

**e. Los medios y materiales / recursos**

Uso de medios y materiales inadecuados a las estrategias innovadoras que generan aprendizajes significativos y se observa que hay un escaso uso y producción de material tecnológico que lleva a usar material tecnológico elaborado para otras realidades. Se puede notar el desconocimiento del uso adecuado de las TICS. Muchas veces por que los docentes evidencian una resistencia al cambio, dejando de lado los materiales nuevos en donde los docentes hacen uso inadecuado de medios audiovisuales a la vez que existe bibliografía desactualizada muchas veces por falta de recursos sobre todo en la zona rural en donde existe escaso uso de los materiales educativos propio de la localidad, existe además acceso limitado al uso del internet, y escaso uso de material concreto que permita al estudiante formar su pensamiento lógico, con material apropiado de acuerdo a la edad.

**f. Los estudiantes.**

Los alumnos se encuentran influenciados por una serie de factores externos no acordes con su realidad (alienación) y presentan falta de motivación e interés en el proceso educativo, mostrando conformismo por salir adelante, demostrado irresponsabilidad en el cumplimiento de las tareas y mal uso internet e incumplimiento de las normas de la I.E y horarios establecidos e inadecuado uso de sus tiempos libres pues no cuentan con horas establecidas en casa, evidenciándose un aumento de la deserción escolar, repitencia y altos índice de bajo rendimiento escolar, muchos de los estudiantes son poco comunicativos y con tendencia a aislarse del grupo con evidencias de escasa práctica de valores morales y escasa práctica de reglas de higiene y aseo personal con un desconocimiento de hábitos para una vida saludable, y alumnos con problemas de aprendizaje.

**g. Formación y actualización docente.**

En cuanto a la formación y actualización docente podemos notar presencia de docentes conformistas, desactualizados que imparten conocimientos en forma tradicional y autoritaria, con desconocimiento de psicopedagogía e inadecuada formación pedagógica docente, con deficiente participación en las actividades escolares programadas por la I.E. que tienen desconocimiento del plan lector y aplicación del plan tutorial de ase con escaso dominio de los sistemas de computación e informática, y desactualizados en el uso de las TIC, falta de asesoramiento y acompañamiento docente y desconocimiento de estrategias para tratar problemas de aprendizaje y falta de educación en valores y formación ética que no cuentan con los medios económicos necesarios para actualizar su bibliografía de consulta, pues tienen baja remuneración teniendo que dedicarse a realizar otras actividades.

**h. En el área de la infraestructura.**

En cuando a la infraestructura podemos observar que resulta inadecuada para la aplicación de las TICS, falta de laboratorios, bibliotecas, deficiente iluminación y ventilación en las aulas de clase, locales inadecuados para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje, servicios higiénicos en mal estado de conservación. Además de escasas de áreas libres para el deporte y recreación. También falta de servicios básicos e infraestructura, mobiliario en mal estado de conservación e insuficientes, inadecuadas para afrontar desastres naturales, con conexiones eléctricas inapropiadas para el uso de computadoras y otros.

A la carencia de infraestructura física con áreas e instalaciones adecuadas que garanticen el servicio educativo con calidad y manejo de TIC y universalización del aprendizaje, se le agrega la falta de saneamiento registral de mueble e inmueble del local institucional que permite un reordenamiento planificado en la distribución de aulas y campos deportivos y administrativos, y el deficiente techo presupuestal de servicios básicos que no permite el cumplimiento de planes de planes ambiciosos de innovación pedagógica y tecnológica.

**i. Las prácticas de liderazgo en la IE “San José Fe y Alegría N° 40” de Tacna.**

En la Institución Educativa con mucha preocupación encontramos ciertos aspectos que de manera consustancial debilitan el normal desarrollo del proceso educativo, esto se evidencia cuando los responsables de velar los intereses institucionales no explotan la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales de ellos mismos ni la de sus dependientes y en la misma línea se dedican a ahogar las emociones de sus subordinados antes que a dirigir y equilibrar dichas emociones para sacarles el mayor provecho en la toma de decisiones institucionales, asimismo se puede mencionar que:

- Las decisiones tomadas por los directivos no son democráticas, debido a que estas decisiones están en función de grupos allegados a los directivos.
- Existen situaciones conflictivas generadas por grupos antagónicos de directivos, docentes y trabajadores administrativos.
- Los trabajadores son tratados de forma discriminada.
- Existe una escasa identificación del personal con la institución educativa.

- Se manifiesta una raleada participación en las diferentes actividades curriculares y extracurriculares.
- Hay una deficiente comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa.
- El concepto que tienen los docentes, trabajadores administrativos y estudiantes de los directivos; es de que estos se dedican a ordenar, mandar, decidir , imponer criterios, distribuir el trabajo y controlar las tareas; pero nunca se preocupan en consultar ni mucho menos interpretan las emociones de sus dependientes.

Como se podrá notar en este ambiente, cada uno de los miembros integrantes de la comunidad educativa, no influyen positivamente en el estado de ánimo de los demás, pues la carencia de empatía entre los miembros mencionados no permite abrir el camino al contagio de los estados anímicos positivos.

En el proceso de la gestión educativa se enfrenta también con el problema de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa. Existe un desconocimiento de gestión educativa por parte de los directivos, existiendo una descoordinación entre las autoridades de la institución, muchas veces hay un desconocimiento de funciones del personal administrativo, e inadecuada práctica de valores en los maestros e incumplimiento de las normas de convivencia pues hay un desconocimiento del reglamento interno de la institución y falta de respeto de los canales de mando y entre docentes, mostrando falta de vocación docente, deficiente trabajo en equipo. Existen maestros indiferentes en las actividades de integración con falta de proyección a la comunidad. En muchos casos hay imposición de normas y acciones hacia los maestros alumnos y PP.FF. en muchos casos existe la escases de prácticas democráticas en la toma de decisiones.

Existe trato vertical por parte del director en donde se observa escasas de práctica democráticas en la toma de decisiones, y también se observa baja autoestima de los docentes. Falta de compromiso en la solución de la problemática educativa y resistencia al cambio de actitud para mejorar las relaciones interpersonales.

### **1.2.3. Principales manifestaciones del problema de la investigación.**

En la Institución Educativa N° 40 “San José Fe y Alegría” se observa que actualmente se desaprovechan los sentimientos, pensamiento, y no se monitorean ni se busca modificar los estados emocionales de los integrantes de la comunidad educativa. Se encuentra que las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa están alteradas los que se evidencia en lo siguiente:

- Las decisiones tomadas por los directivos son consideradas como no democráticas, y se piensa que se hacen para favorecer a uno y perjudicar a otros.
- Existen situaciones conflictivas entre los integrantes de la comunidad educativa.
- Existe una escasa identificación del personal con la institución educativa.
- Se manifiesta una raleada participación en las diferentes actividades curriculares y extracurriculares.
- Hay una deficiente comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa.
- El concepto que tienen los docentes, de los directivos; es que estos se dedican a ordenar, mandar, decidir , imponer criterios, distribuir el trabajo y controlar las tareas; pero nunca se preocupan en consultar ni mucho menos interpretan las emociones de sus dependientes.

Como se podrá notar en este ambiente, cada uno de los miembros integrantes de la comunidad educativa, no influyen positivamente en el estado de ánimo de los demás, pues la carencia de empatía entre los miembros mencionados no permite abrir el camino al contagio de los estados anímicos positivos.

Estas son razones poderosas por las cuales es necesario levantar la información sobre las relaciones interpersonales, como primera actividad, que permita conocer la percepción de los directivos y *docentes* que ejercen influencia de una u otra manera en la formación de los *estudiantes*, y posteriormente crear un modelo de relaciones interpersonales que generen un cambio en el clima institucional el mismo que garantice una adecuada calidad en labor educativa.

### **1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

En esta parte se presenta información acerca de cómo se ha realizado la investigación, se presenta los componentes esenciales del diseño lógico de la investigación, el enunciado del problema, la identificación del objeto y campo de problema, los objetivos, la hipótesis.

#### **1.3.1. El enunciado del problema de la investigación.**

¿Cómo los estilos de liderazgo que predomina afectan el clima institucional en la Institución Educativa “San José fe y Alegría N° 40” de Tacna?

#### **1.3.2. Objeto y campo de la investigación.**

**Objeto:** Gestión en las Institución Educativa “San José fe y Alegría N° 40” de Tacna

**Campo:** Estilo de liderazgo en la gestión de la Institución Educativa “San José fe y Alegría N° 40” de Tacna

### **1.3.3. Objetivos de la investigación.**

#### **Objetivo general.**

Aplicar un estilo de liderazgo gerencial, apoyado con las redes sociales, que contribuya a mejorar el clima institucional en la Institución Educativa “San José Fe y Alegría N° 40” de Tacna en el año 2014.

#### **Objetivo específicos.**

- Realizar un diagnóstico sobre el liderazgo educativo y sus implicancias en el clima institucional en la Institución Educativa “San José fe y Alegría N° 40”.
- Diseñar una propuesta de Estilo de liderazgo gerencial, usando redes sociales, con los adecuados fundamentos teóricos para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa “San José fe y Alegría N° 40” de Tacna.
- Aplicar y monitorear la propuesta de estilo de liderazgo gerencial y el clima institucional en la Institución Educativa “San José fe y Alegría N° 40” de Tacna.

### **1.3.4. Hipótesis de la investigación.**

Si se aplica un estilo de liderazgo gerencial, apoyado con las redes sociales, fundamentado en la teoría de sistemas, las inteligencias múltiples, la comunicación social, la gestión educativa, la motivación, la redes sociales, entonces es posibles que se contribuya a mejorar el clima institucional en la Institución Educativa “San José Fe y Alegría N° 40” de Tacna.

### **1.3.5. Diseño lógico de la investigación.**

El diseño de la investigación se realizara siguiendo la metodología cualitativa y apoyada con la investigación cuantitativa.

La investigación cualitativa busca comprender las representaciones que el personal docente tiene acerca de las estrategias usadas en el proceso de las relaciones interpersonales.

### **1.3.6. Población y muestra.**

La población está conformada por docentes: 20 docentes que laboraron en el año 2014.

$$N=n=20$$

De lo señalado en este capítulo se concluye que:

La problemática educativa muestra que la población escolar se ha mantenido igual a pesar del crecimiento poblacional pero que sin embargo muestra un crecimiento en de la población del primer grado de primaria y en los siguiente grados muestra disminución.

Un papel importante cumple el liderazgo que ejercen las autoridades en la Institución educativa la misma que está afectada por un conjunto de factores que impiden que se contribuya a un adecuado clima institucional.

Las limitaciones en el liderazgo directivo, en el dominio de las prácticas individualistas, en la formación de grupos con intereses diferentes y hasta contradictorios, en la desconfianza, etc. y todo repercute negativamente en el clima institucional.

## **CAPITULO II.**

### **MARCO TEÓRICO.**

En el presente capítulo se presentan los referentes teóricos utilizados en el desarrollo de la investigación. Estos referentes se presentan en cuatro dimensiones: los fundamentos teóricos generales, epistemológicos desde la teoría de sistemas; la dimensión de la gestión educativa , la dimensión teórica de uso de las redes sociales en la gestión educativa y finalmente la dimensión relacionada con el liderazgo gerencial y el clima institucional.

#### **2.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

La Teoría General de Sistemas desarrollada por Ludwin Von Bertalanffy en la década del 20 es una teoría cuyos principios son de aplicación universal. Los fines principales de la Teoría General de Sistemas son:

- Conducir hacia la integración en la educación.
- Desarrollar principios unificadores que vayan verticalmente por el universo de las ciencias individuales.
- Centrarse en una Teoría General de Sistemas.
- Tendencia general hacia una integración en las ciencias naturales y sociales.
- Medio importante para aprender hacia la teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.

La Teoría de Sistemas es una combinación de filosofía y de metodología general, engranada a una función de planeación y diseño, basada en la metodología interdisciplinaria que integra técnicas y conocimientos de diversos campos fundamentalmente a la hora de planificar y diseñar sistemas complejos y voluminosos para realizar funciones específicas.

Desde el punto de vista de los sistemas el todo no es igual a la suma de sus partes. La totalidad es la conservación del todo en la acción recíproca de las partes componentes.

En el pensamiento sistémico tiene en cuenta una visión integradora, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como “sistema”, así como también de todo aquello que conforma el entorno del sistema definido.

El aspecto educativo desde este punto de vista es considerado como un sistema conformado por elementos que interactúan en el proceso docente educativo. Esta teoría se aplica al presente trabajo de investigación, porque la producción de textos es un problema complejo e integral. Porque se percibe no como un sistema aislado, parcelado, fragmentado, sino considerando lo siguiente:

- Tener una visión integral, holística de la relación entre capacidades, habilidades, actitudes y oportunidades de aprendizaje.
- Permite tener en consideración todos y cada uno de los elementos del plan.

Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

- Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

- Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.
- ✓ Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.
- ✓ Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

El sociólogo **Niklas Luhmann** es considerado como uno de los teóricos alemanes más importantes de la época contemporánea. Su contribución más significativa es la renovación de la teoría de sistemas sociales, basado en un cambio de paradigma fundamental: avanzar en la distinción entre el todo y las partes, para distinguir entre sistema y entorno, en relación con el concepto de complejidad.

Aquí se muestra como el ser humano es un entorno del sistema; produce ruido, se irrita, es desestabilizador, etc. Luhmann realiza una labor descriptiva de la sociedad actual, y el esquema teórico, indica que el individuo y la sociedad son realidades autónomas.

La teoría representa, entonces, una contraposición frente a los voluntarismos individuales sin aptitud explicativa. Su concepción supone una comprensión y previsión de los mecanismos sociales en su complejidad y diferenciación que debe ser aceptada tal cual es.

La teoría de Luhmann invita pues a una ruptura con el pensamiento único y normativo; exige romper con los criterios de regulación de las normas académicas, su fragmentación cognitiva y metodológica; y propone la construcción de un pensamiento interdisciplinario, entendido éste como la transformación de los objetos de conocimiento e investigación en áreas conexas. (Beatriz Elena García L).

El conocimiento desde una mirada constructivista se concibe como una construcción del mundo en el mundo, y por tanto, el mismo es un acto de creación por la observación y la distinción.

Luhmann supera la dicotomía, en la teoría del conocimiento, entre sujeto y objeto y propone una posición más activa en la que observador y observado quedan integrados en el acto creativo del conocimiento. El observador conoce mediante esquemas de distinción y construye teorías, las cuales no agotan sus posibilidades de explicación en lo dado, sino que su interés está en lo contingente, en la pregunta por las otras posibilidades, en los equivalentes funcionales (punto de vista cambiante) que podrían ofrecer soluciones comparables a un mismo problema.

La teoría de sistemas representa pues, una alternativa atractiva dentro de los intentos de análisis holístico e integrador que caracteriza a la ciencia social contemporánea, en correspondencia con la irrupción de la globalización y la modernidad en la vida cotidiana de los individuos y sus colectividades.

Ha contribuido ampliamente al desarrollo de técnicas analíticas modernas, tales como la investigación de operaciones surgida a raíz de los conflictos bélicos desde 1940, la cibernética, la teoría de la información, la teoría de la comunicación e inteligencia artificial, la teoría de la entropía cibernética, la teoría del insumo-producto, la teoría de juegos, etcétera.

El objeto de estudio de la presente investigación lo constituye la gestión de los recursos humanos y el campo quedó definido como las relaciones interpersonales y los resultados en el clima institucional. Examinando al objeto y al campo como sistema, podemos decir que este objeto está formado por un conjunto de subsistemas y a la vez constituye un sub sistema de un sistema mayor (sistema Institución Educativa)

En el sistema de gestión de los recursos humanos encontramos un conjunto de sub sistemas como el de las relaciones interpersonales, así como el sub sistema de normatividad, el sub sistema cultura organizacional, etc. Todos estos sistemas aportan elementos de entrada al sistema de gestión que al procesarse se convierte en salida como clima institucional.

El liderazgo constituye uno de los sistemas conformantes del sistema Institución Educativa. En el ejercicio del liderazgo intervienen un conjunto de factores o sub sistemas y sistemas mayores que afectan positiva o negativamente el ejercicio de todo liderazgo. Todos estos elementos contribuyen al resultado que lo constituye el clima institucional. El liderazgo como sistema social asumen, entre otros, los comportamientos siguientes.

- ✓ En la constitución de los sistemas sociales se desarrollan sus componentes conservadores de la organización y se adaptan o adecúan a los cambios.

- ✓ Los seres humanos son integrantes de distintos sistemas sociales a la vez.
- ✓ El lenguaje constituye el componente fundamental para que funcionen los sistemas sociales humanos.
- ✓ La existencia de un sistema social se garantiza por la vigencia del objetivo que persigue y por las interacciones que desarrollan sus integrantes.
- ✓ Los seres humanos somos seres sociales.
- ✓ En la medida que es la conducta individual de sus miembros lo que define un sistema social como una sociedad particular, las características de una sociedad sólo pueden cambiar si cambia la conducta de sus miembros.
- ✓ La estabilidad de un sistema social depende de que no se interfiera con su carácter conservador y no se modifique su objetivo.
- ✓ El operar de un sistema social humano como sistema biológico tiene como fundamento el amor que implica justicia, respeto, honestidad, colaboración y por tanto, pertenecen al quehacer social humano cotidiano.

El liderazgo educativo y sus implicancias en el clima institucional se examinarán apoyándose en la teoría de sistemas porque se sabe que esta teoría trata de unificar criterios y los orienta hacia una sola dirección, es decir que los objetivos se hacen comunes a todos entes o usuarios, buscando dar una solución al problema.

## **2.2. GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA INSTITUCIONAL.**

A partir de la segunda mitad del siglo pasado en Estados Unidos se empieza a utilizar el término «gestión educativa»; en la década del setenta, se hace lo mismo en el Reino Unido y es a partir de los ochenta que se empieza a utilizar este mismo término en América Latina.

La gestión educativa busca “importar” y aplicar los principios generales de la gestión de empresas al campo específico de la educación. El contenido de lo que se entiende como gestión educativa responde tanto a los fundamentos de la gestión así como a la cotidianidad de su práctica en el campo de la actividad educativa en las diferentes instancias organizativas.

La gestión educativa está directamente relacionada con una dimensión política en su práctica, no sólo por los fundamentos teóricos sino por la relación directa que existe entre el sector educativo y los gobiernos que conducen el aparato estatal, donde el Ministerio es un componente o uno de sus sub sistemas. La gestión se le entiende como «una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada». Dicho de otra manera, la gestión es «la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea».

En un artículo publicado en *Harvard Business Review*: «Planning as Learning» [el planeamiento como aprendizaje], de Arie de Geus. Allí se concibe la acción de la gestión como «[...] un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno». En esta misma línea, Peter Senge (1993), en *La quinta disciplina*, define el aprendizaje como «[...] el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr». El aprendizaje es visto así no sólo como una elaboración personal, sino como algo que se constituye y verifica en la acción. Por lo tanto, la gestión de una organización en tanto proceso de aprendizaje continuo es vista también como un proceso de aprendizaje que se orienta a la supervivencia de ella mediante una articulación constante con el entorno o el contexto.

Surge la necesidad de diferenciar los términos «gestión» de «administración» educativa. *Gestión* es un concepto más genérico que *administración*. La práctica de la gestión va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que proceden del centro. Las personas con responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración —como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos— no es lo que ocurre en las situaciones reales.

En el caso de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial: dado que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos, el contexto interno —o al menos parte de él (los estudiantes)— tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se presenta en otras organizaciones.

Por eso resulta fundamental considerar las relaciones interpersonales que ocurren en el sistema de la Institución Educativa. La gestión implica trabajar con personas que corresponde por lo menos a dos generaciones diferentes con modos de ver el mundo, la vida, el futuro diferentes y hasta contradictorios. En el Ministerio de Educación del Perú se establece que la gestión educativa corresponde a tres componentes, la gestión administrativa, la gestión institucional y la gestión pedagógica.

### **2.2.1. Cultura organizacional y clima institucional.**

Vivimos una de las épocas más dinámicas en las organizaciones sociales, la escuela debe asumir este reto desafiante e incorporar estos cambios en su esencia. Sin embargo en el sector educación se encuentra mucha resistencia al cambio a lo desconocido.

En la globalización la mejor institución es aquella que funciona y la mejor manera en la que las empresas deben organizarse, es asumiendo nuevos paradigmas.

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. En este sentido se entiende por cultura organizacional como un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control que interactúan para producir normas de comportamiento. De ahí que una adecuada cultura organizacional puede contribuir a dar significado a las actividades educativas. La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento y cumple con varias funciones importantes como son: transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social, ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos, que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida. Por lo tanto es enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”. Edgar Schein (1992).

También se define como “.un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio ” (FLEURY, 1989:22)

Igualmente podemos manifestar que la cultura organizacional “Es la forma tradicional de realizar las cosas en una sociedad, que la ha aprendido a lo largo de su historia y se sustenta en los valores, paradigmas y otros elementos que comparten”

La garantía de la calidad del servicio educativo y el desarrollo de la competitividad de las instituciones educativas dependen de diferentes factores, entre ellos; las características de la administración y de los directivos, la capacidad tecnológica instalada, las innovaciones realizadas y sobre todo la calidad del personal. El estudio de la cultura organización constituye un campo de la investigación, considerado como una variable que se busca explicar en el análisis organizacional. Desde el punto de vista teórico y práctico se estima que el mejoramiento de la cultura organizacional contribuye a mejorar la competitividad y la calidad del servicio educativo. La cultura organizacional juega un papel importante en las instituciones educativas.

Cuando nos referimos a las Instituciones educativas implica prestarle atención fundamental a los recursos humanos, a los grupos humanos que la integran, y estos grupos con sus pensamientos y sus propios modelos de entender el proceso educativo y su responsabilidad en la era de la globalización. La exigencia más importante para los recursos humanos en las organizaciones es la de cambiar permanentemente. El cambio asociado a la eficacia resulta un binomio fundamental en las organizaciones de la era de la globalización. La eficacia se entiende como una aptitud o poder para alcanzar un efecto deseado. La eficacia en la gestión del cambio social está íntimamente relacionada con el nivel de conocimiento científico que se tiene del ámbito del cambio.

Para estudiar el cambio se han considerado los siguientes aspectos:

1. Lo que se busca modificar. El ámbito que abarca el estudio es el estudio de las relaciones interpersonales en la escuela.
2. Los procesos del cambio. El modelo que se busca utilizar en la transformación.
3. Los agentes del cambio. Los integrantes de la comunidad educativa y los grupos en los que se encuentran organizados.
4. Los factores del cambio. Aquí se toman en cuenta el clima organizacional y la calidad del servicio educativo.
5. El lugar donde se produce el cambio: en la Institución Educativa N° 40 San José Fe y Alegría de Tacna..

Estos cinco aspectos constituyen los criterios considerados para intervenir en la realidad educativa. El docente debe ser el elemento participativo activo en el cambio, trabajado más de forma proactiva que reactiva. En la Institución Educativa se deben tomar en cuenta además de las teorías del aprendizaje a las teorías de las organizaciones. Con respecto a las teorías del aprendizaje, el constructivismo brindó fundamentos para la propuesta de dejar a los establecimientos y a los docentes buena parte de las decisiones en términos curriculares, permitiendo de esta forma un proceso de aprendizaje basado en las experiencias acumuladas tanto por los estudiantes como por el equipo docente. Con respecto a la gestión educativa se debe orientar a transformarlas en redes, responsables de decisiones destinadas a mejorar las relaciones interpersonales, el clima institucional y la calidad educativa.

En el modelo organizativo repensar las estructuras organizativas que resulten adecuadas a la época y a las exigencias para generar cambios en la actuación y gestión pedagógica del personal y lograr más efectividad en la formación de los estudiantes. Sin embargo es conveniente reconocer que los cambios en el modelo organizativo son dependientes a la normatividad establecida por el Ministerio de Educación.

Por otro lado y en relación con el clima institucional podemos decir que este término, ha sido utilizado en la literatura especializada de diversas maneras; específicamente Cere (1993, citado en Cornejo y Redondo 2001) señala que: Es el conjunto de características psicosociales de una institución educativa, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicha institución, condicionante a la vez de distintos procesos educativos (p.3)

También el clima institucional ha sido descrito, desde el punto de vista ecológico, como la relación que se establece entre el entorno físico y material de la institución y las características de las personas o grupos; así mismo se ha considerado para esta descripción el sistema social, esto es, las interacciones y relaciones sociales.

Según Gairin Sallan (ob. cit.), las personas son las responsables de otorgar significado particular a estas características psicosociales, las cuales constituyen, a su vez, el contexto en el cual ocurren las relaciones interpersonales. Por ello, el clima social de una institución, es definido en función de la percepción que tienen los sujetos de las relaciones interpersonales tanto a nivel de aula como del centro.

Para clarificar aún más la definición del clima institucional, Coronel y otros (1994, p.362), hacen la siguiente caracterización: (a) es un concepto globalizador, que alude al ambiente de la institución; (b) es un concepto multidimensional, determinado por distintos elementos estructurales y funcionales de la organización; (c) las características del componente humano constituyen variables de especial relevancia; (d) tiene carácter relativamente permanente en el tiempo; (e) influye en el logro de distintos objetivos académicos y de desarrollo personal; (f) la percepción de las personas constituye un indicador fundamental de la aproximación al estudio del clima.

Finalmente, es importante señalar que el estudio del clima social escolar puede centrarse en la institución y, en este caso, se puede hablar del clima institucional; pero también dicho estudio puede centrarse en los procesos que ocurren en micro espacios al interior de las instituciones, como el aula de clases.

De lo manifestado se puede entender que, debido a que las personas son el eje central de las relaciones, los comportamientos que éstas adopten en situaciones particulares de interacción pueden, en algunos casos, obstaculizar las relaciones interpersonales y en otros, favorecerlas. En todo caso, si las relaciones se establecen sobre la base de actitudes positivas, como la cooperación, la acogida, la participación y la autonomía entre otras y sobre la base del diálogo, de la valoración positiva de los demás y de sí mismo, así como de la confianza, el clima de la institución será positivo y gratificante; pero, si las relaciones en la institución están sentadas sobre la base de actitudes negativas, como la competitividad, la intolerancia y la frustración, el individualismo, la falta de tacto, las reacciones airadas y sin control, el aplazamiento de decisiones y la dificultad para asumir los propios errores, entonces el clima de la institución será negativa.

### **2.2.2. Gestión educativa y la teoría de la inteligencia emocional.**

El concepto de Inteligencia Emocional, tiene a nuestro parecer un claro precursor en el concepto de *Inteligencia Social* del psicólogo Edward Thorndike (1920) quien la definió como "*la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas*".

Asimismo para Thorndike, además de la inteligencia social, existen también otros dos tipos de inteligencias: la abstracta –habilidad para manejar ideas- y la mecánica- habilidad para entender y manejar objetos-.

En 1990, dos psicólogos norteamericanos, el Dr. Peter Salovey y el Dr. John Mayer, acuñaron el término cuya fama futura era difícil de imaginar. Ese término es “inteligencia emocional”, cuyo concepto está determinado como la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y de la acción. La inteligencia emocional se concreta en un amplio número de habilidades y rasgos de personalidad: empatía, expresión y comprensión de los sentimientos, control de nuestro carácter, independencia, capacidad de adaptación, simpatía, capacidad de resolver los problemas de forma interpersonal, habilidades sociales, persistencia, cordialidad, amabilidad y respeto. Es decir, la inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.

El término inteligencia emocional fue popularizado por Daniel Goleman, en su célebre libro: *Emotional Intelligence*, publicado en 1995. Goleman, psicólogo norteamericano estima que la inteligencia emocional se puede organizar en cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.

Socialmente el concepto de inteligencia emocional es adecuado para fomentar el espíritu de superación y de trabajo de los ciudadanos.

Al igual que ocurre con la lectura o con las matemáticas, por ejemplo, la Vida emocional constituye un ámbito —que incluye un determinado conjunto de habilidades— que puede dominarse con mayor o menor pericia.

Y el grado de dominio que alcance una persona sobre estas habilidades resulta decisivo para determinar el motivo por el cual ciertos individuos prosperan en la vida mientras que otros, con un nivel intelectual similar, acaban en un callejón sin salida. La competencia emocional constituye, en suma, una meta-habilidad que determina el grado de destreza que alcanzaremos en el dominio de todas nuestras otras facultades (entre las cuales se incluye el intelecto puro). Existen, por supuesto, multitud de caminos que conducen al éxito en la vida, y muchos dominios en los que las aptitudes emocionales son extraordinariamente importantes. En una sociedad como la nuestra, que atribuye una importancia cada vez mayor al conocimiento, la habilidad técnica es indudablemente esencial. (Daniel Goleman)

### **2.2.3. Inteligencias múltiples y gestión educativa.**

Muchos autores consideran a la inteligencia como una habilidad básica que interviene decididamente en el desempeño de las tareas de índole cognoscitivo. La evidencia a favor de esta posición proviene de estudios correlacionales de las pruebas de inteligencia, los cuales han motivado el hecho de que algunos autores la definan basándose en la medición del coeficiente intelectual (CI).

Las últimas teorías en psicología sobre la multiplicidad de las inteligencias, elaboradas por el profesor Howard Gardner (1993) y sus colaboradores del proyecto Zero de la Escuela Superior de Educación de Harvard, dejan atrás la concepción casi única de la inteligencia. Hasta hace poco sólo eran evaluadas y potenciadas la inteligencia lógico-matemática y la lingüística (test de Binet). A diferencia de esta concepción, la teoría de las Inteligencias Múltiples IM entiende la competencia cognitiva como un conjunto de habilidades, talentos y capacidades mentales que se llaman «inteligencias».

Gardner propuso la teoría de inteligencias múltiples (TIM) según la cual existen al menos siete clases de inteligencias: lingüística, musical, espacial, lógico-matemática, corporal-cinestésica, interpersonal e intrapersonal.

Esta teoría introdujo dos tipos de inteligencias muy relacionadas con la competencia social, y hasta cierto punto emocional: la Inteligencia Interpersonal y la Inteligencia Intrapersonal. Gardner definió a ambas como sigue:

"La Inteligencia Interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado..." y a la Inteligencia Intrapersonal como "el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta..."

En tal sentido, Gardner fundamentó su noción de habilidades separadas, en las pruebas de que el daño cerebral a menudo interfiere con el funcionamiento de un área, como el lenguaje por ejemplo, pero no en otros campos, así como también, en la observación de que es común que la gente sobresalga en alguna de esas siete áreas pero no en todas.

Todas las personas poseen estas habilidades, capacidades mentales y talentos en distintos niveles de desarrollo.

Gardner define la inteligencia como la "capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas".

Primero, amplía el campo de lo que es la inteligencia y reconoce lo que se sabía intuitivamente: “que la brillantez académica no lo es todo”. A la hora de desenvolverse en la vida no basta con tener un gran expediente académico. Hay gente de gran capacidad intelectual pero incapaz de, por ejemplo, elegir ya bien a sus amigos; por el contrario, hay gente menos brillante en el colegio que triunfa en el mundo de los negocios o en su vida personal. Triunfar en los negocios, o en los deportes, requiere ser inteligente, pero en cada campo se utiliza un tipo de inteligencia distinto. No mejor ni peor, pero sí distinto. Dicho de otro modo, Einstein (científico) no es más ni menos inteligente que Michael Jordan (deportista), simplemente sus inteligencias pertenecen a campos diferentes.

Segundo, y no menos importante, Gardner define la inteligencia como una capacidad. Hasta hace muy poco tiempo la inteligencia se consideraba algo innato e inamovible. Se nacía inteligente o no, y la educación no podía cambiar ese hecho. Tanto es así que en épocas muy cercanas a los deficientes psíquicos no se les educaba, porque se consideraba que era un esfuerzo inútil. Definir la inteligencia como una capacidad la convierte en una destreza que se puede desarrollar. Gardner no niega el componente genético, pero sostiene que esas potencialidades se van a desarrollar de una u otra manera dependiendo del medio ambiente, las experiencias vividas, la educación recibida, etc. Ningún deportista de élite llega a la cima sin entrenar, por buenas que sean sus cualidades naturales. Lo mismo se puede decir de los matemáticos, los poetas, o de la gente emocionalmente inteligente. Debido a eso, según el modelo propuesto por Howard Gardner todos los seres humanos están capacitados para el amplio desarrollo de su inteligencia, apoyados en sus capacidades y su motivación.

### **2.3. CLIMA INSTITUCIONAL.**

Según Brunet (1987) afirma “que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo”. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización social sea del tipo que fuere: Educacional, empresarial, industrial, religiosa, deportiva etc.

Clima institucional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo o institución, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individuales.

La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

Según Ansfried Weinert, (1985), el clima institucional “es un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización. Las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características objetivas y reales que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra”.. Por otra parte Lewis Aiken, (1996) manifiesta que “el concepto se acerca al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio”. Como se puede percibir ambos autores coinciden en que el clima organizacional se refleja la interacción de las características objetivas, de las fuerzas internas que interactúan en el ambiente laboral.

Según Brunet (1999), el sociólogo Kurt Lewing (1998) al desarrollar un análisis del campo de fuerzas, en el cual describía los niveles de rendimiento, “llega a establecer que el Clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización. En función de ello, conceptuó que Clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización”.

Lewing (1998) de acuerdo a sus investigaciones asumió que estos componentes son: Ambiente físico: Que comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc. Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros. Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.

Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. Como se puede observar, con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas.

Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrolla.

Para Chiavenato, (1992) “el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).”

Por otra parte Anzola (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización. Schein, (citado por Davis, 1991) “menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”. Por otra parte, Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

De acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos manifestar que en los diversos estudios acerca del tema si bien existen naturales discrepancias, sin embargo encontramos que entre las coincidencias conceptuales más claras se tiene que el clima organizacional comprende factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

#### **2.4. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT**

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. “Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor”. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó “que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo.

Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores”

Además, Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se descende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según R. Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder. El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.

El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”, Bajo el sistema 3 de administración, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.

El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. Rensis Lickert concluyó que un supervisor que delegaba más autoridad y además ejercía una supervisión más tolerante y comprensiva y que mostraba interés a los subordinados lograba mayor productividad.

## **2.5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL USO DE LAS REDES SOCIALES.**

Las redes sociales constituyen uno de los acontecimientos más influyentes en la sociedad actual. Permiten o contribuyen a que se interconecten usuarios que comparten aficiones, amistades, ideas, fotografías, vídeos y elementos multimedia de todo tipo. YouTube, o Facebook, son las redes más visitadas y constituyen un auténtico fenómeno que pueden servir para apoyar actividades educativas.

Según Wikipedia: “El origen del software de las redes sociales parte de la teoría de los seis grados de separación, según la cual todas las personas que habitan el planeta están conectadas por medio de no más de seis de ellas. Investigaciones en Canadá y Estados Unidos afirman esta teoría.

Ellos comprobaron en sus estudios que fuera de Internet, las personas estudiadas tenían como término medio no más de seis lazos íntimos de relación fuera de la familia y, al mismo tiempo, muchísimos lazos débiles que mantenían aisladamente. Se plantea que, en los últimos diez años, esta tendencia de relaciones se ha mantenido como media en el comportamiento de las personas. De hecho, existe una patente en Estados Unidos conocida como six degrees patent, junto con otras muchas invenciones que protegen la tecnología para automatizar la creación de redes y las aplicaciones relacionadas con estas”.

Actualmente el uso de las redes sociales es masivo con preferencia en los jóvenes y constituye un medio que puede ser utilizado para la gestión en las Instituciones Educativas, pues las redes permiten:

- Publicar información y actualizarlas permanentemente.
- Acceder a informaciones y organizar nuestros contactos.
- Tener las direcciones de nuestros contactos.
- Medir y obtener estadísticas de nuestra participación.
- Buscar conversaciones, intereses y usuarios en las redes sociales.
- Realizar informes de nuestra participación en las redes sociales.

## **2.6. EL LIDERAZGO GERENCIAL.**

Se entiende por liderazgo gerencial al proceso de saber dirigir la empresa o la institución que se dirige, los recursos humanos. Este tipo de liderazgo considera que es el recurso humano lo más importante y por ello empoderarlo en la responsabilidad social de la organización debe cumplir. Liderazgo es el proceso por el cual una persona define el propósito o dirección para otras personas, y logra que avancen todos juntos con él o con ella con dedicación y compromiso pleno.

Las prácticas de liderazgo gerencial son el resultado de un largo proceso de investigaciones y definen de modo simple y preciso lo que un gerente debe hacer para asegurar su liderazgo sobre su equipo.

Las prácticas de liderazgo gerencial son:

- El trabajo en equipo gerencial.
- La fijación de contexto.
- La planificación gerencial.
- La asignación de tareas.
- La evaluación del desempeño.
- La decisión sobre remuneraciones dentro de las políticas de la organización.
- La inducción y el coaching.
- La mejora continua.

## **2.7. TEORÍAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EDUCATIVA.**

### **2.7.1. Teoría de las relaciones humanas.**

En estas teorías hay dos exponentes muy importantes, quienes comenzaron a trabajar con la comunicación y gestión dentro de los empleados de las empresas.

#### ***Elton Mayo***

Inició un nuevo pensamiento basado en el concepto del hombre social. La gente no trabajaba por el ambiente que se vivía dentro de las empresas y fábricas. Más bien, trabajaban por las relaciones sociales con sus compañeros.

Mayo pensó que un empleado satisfecho, con un espacio laboral mejorado, generaría más producción. Sin embargo, esto no era suficiente para los cambios que esperaban.

Se necesitaban tomar en cuenta otras variantes para conseguir este tipo de producción como el salario, los grados de interés, la cultura y estructura organizacional.

Entonces, pensó en el hombre como un ser sociable, quien se relaciona y establece relaciones y vínculos con los demás. Uno de los fines que trataba de lograr era, además del incremento de la producción, el control de lo informal dentro de las relaciones interpersonales de los empleados.

Si creaba espacios de convivencia dentro de las empresas, se crearía, al mismo tiempo, un espacio de inclusión y, por ende, un sentido de pertenencia.

Por otro lado, esta teoría da paso a una comunicación bilateral, una retroalimentación y a las relaciones interpersonales.

Además presenta unas normas de cómo debe ser un jefe o gerente para con sus empleados, es decir, cómo debe acercarse a ellos y tratar de formar un EQUIPO de trabajo. Y, es necesario distinguir entre equipo y grupo. Un equipo es una sociedad que trabaja en conjunto y se apoyan mutuamente en las labores que realizan; en cambio, un grupo es una unión donde se delegan tareas concretas

### ***Niklas Luhmann***

El, ideó la teoría de los sistemas. En él, surge la sociedad como nivel en el cual se reproducen las comunicaciones. Cada persona tiene una propia realidad, lo cual influye en el comportamiento y relaciones interpersonales.

Niklas nos enseña que con la comunicación informal o formal que tengamos con los compañeros de trabajo y los jefes, influenciamos a otros. Y, por ende, creamos una reacción y que el otro tome una decisión. Esto, mueve los círculos de los trabajos.

Asimismo, esta teoría plantea la forma de cómo comunicar para obtener resultados efectivos y cómo me represento y me diferencio de los otros.

Además, Luhmann afirma que los sistemas nos determinan, ya que un sistema afecta el entorno y viceversa.

Estas teorías son aplicables hoy en día, a pesar de ser de varios años atrás. Lo importante de esto, es qué podemos tomar como comunicadores y poder aplicarlos en las empresas de hoy, las cuales, presentan a un nivel empobrecido de aplicación este tipo de relaciones humanas.

Si bien hacen reuniones, convivios y demás cosas, más al finalizarlas, el ambiente no mejora mucho. Claro, esto es mi opinión. Cabe aclarar que no todas son así, pero si hay de este tipo.

### **2.7.2. La teoría de las inteligencias múltiples de Gardner.**

Las últimas teorías en psicología sobre la multiplicidad de las inteligencias, elaboradas por el profesor **Gardner** (1993) y sus colaboradores del proyecto Zero de la Escuela Superior de Educación de Harvard, dejan atrás la concepción casi única de la inteligencia. Hasta hoy sólo eran evaluadas y potenciadas la inteligencia lógico-matemática y la lingüística (test de Binet). A diferencia de esta concepción, la teoría de las IM (inteligencias múltiples) entiende la competencia cognitiva como un conjunto de habilidades, talentos y capacidades mentales que llama «inteligencias». Todas las personas poseen estas habilidades, capacidades mentales y talentos en distintos niveles de desarrollo.

Gardner define la inteligencia como la “*capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas* “. Primero, amplía el campo de lo que es la inteligencia y reconoce lo que se sabía intuitivamente: “que la brillantez académica no lo es todo”.

A la hora de desenvolverse en la vida no basta con tener un gran expediente académico. Hay gente de gran capacidad intelectual pero incapaz de, por ejemplo, elegir ya bien a sus amigos; por el contrario, hay gente menos brillante en el colegio que triunfa en el mundo de los negocios o en su vida personal. Triunfar en los negocios, o en los deportes, requiere ser inteligente, pero en cada campo se utiliza un tipo de inteligencia distinto. No mejor ni peor, pero sí distinto. Dicho de otro modo, Einstein no es más ni menos inteligente que Michael Jordan, simplemente sus inteligencias pertenecen a campos diferentes.

Segundo, y no menos importante, Gardner define la inteligencia como una capacidad. Hasta hace muy poco tiempo la inteligencia se consideraba algo innato e inamovible. Se nacía inteligente o no, y la educación no podía cambiar ese hecho. Tanto es así que en épocas muy cercanas a los deficientes psíquicos no se les educaba, porque se consideraba que era un esfuerzo inútil. Definir la inteligencia como una capacidad la convierte en una destreza que se puede desarrollar. Gardner no niega el componente genético, pero sostiene que esas potencialidades se van a desarrollar de una u otra manera dependiendo del medio ambiente, las experiencias vividas, la educación recibida, etc. Ningún deportista de élite llega a la cima sin entrenar, por buenas que sean sus cualidades naturales. Lo mismo se puede decir de los matemáticos, los poetas, o de la gente emocionalmente inteligente. Debido a eso, según el modelo propuesto por Howard Gardner todos los seres humanos están capacitados para el amplio desarrollo de su inteligencia, apoyados en sus capacidades y su motivación.

### **2.7.3. La autoestima.**

Núñez y González (1998) definieron el autoestima como un conjunto de conceptos internamente consistentes y jerárquicamente organizados; especifican que el autoestima es una realidad compleja, compuesta por diversos autoconceptos más concretos, como el físico, social, emocional y académico, así como una realidad dinámica que se modifica con la experiencia, integra nuevos datos e informaciones, y que se desarrolla a partir de las experiencias sociales, especialmente con las personas significativas. Afirmar también que el mantenimiento de la organización del concepto de sí mismo es esencial para el funcionamiento del individuo, al proporcionarle un sentimiento de seguridad e integridad.

Autoestima Coopersmith, Stanley (1978) considera a la autoestima como la parte evaluativa y valorativa de nosotros mismos, constituida por el conjunto de creencias y actitudes de una persona sobre sí mismo en 1981, Coopersmith corrobora sus definiciones afirmando que la autoestima es como la evaluación que una persona realiza y mantiene comúnmente sobre sí mismo, se expresa a través de sus actitudes de aprobación y desaprobación, indicando el grado en que cada persona se considere capaz, significativa, competente y exitosa. Añade además que no está sujeta a cambios transitorios, sino más bien es estable al tiempo aceptando que en determinados momentos se dan ciertos cambios, expresado en las actitudes que toma sobre sí mismo.

Sheeman E. (2000) afirma, que un adecuado nivel de auto estima es la base de la salud mental y física del organismo. El concepto que tenemos de nuestras capacidades y nuestro potencial no se basa sólo en nuestra forma de ser, sino también en nuestras experiencias a lo largo de la vida, Lo que nos ha pasado, las relaciones que hemos tenido con los demás (familia, amigos, maestros), las sensaciones que hemos experimentado, todo influye en nuestro carácter y por tanto en la imagen que tenemos de nosotros mismos.

Romero LLort y Otros (2000), refiere que es la percepción valorativa del ser, de mi manera de ser, de quien soy yo, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran mi personalidad. La autoestima se aprende, fluctúa y la podemos mejorar.

Alcántara J. (1993), define a la Autoestima como una actitud básica hacia uno mismo, es la forma habitual de pensar, amar y comportarse consigo. Es la disposición formalmente según la cual nos enfrentamos con nosotros mismos, sistema fundamental por el cual ordenamos nuestras experiencias refiriéndoles a nuestro "yo personal".

#### **Niveles de Autoestima:**

a. Autoestima baja:

Coopersmith S. (1981), manifiesta que este nivel de auto estima implica un sentimiento de insatisfacción y carencia de respeto por sí mismo. Presentan un cuadro de desánimo, depresión y aislamiento, incapacidad de expresión y de defensa propia. Se observa también debilidad para hacer frente y vencer las deficiencias. En situaciones grupales el individuo se siente temeroso a provocar el enfado de los demás, mostrándose pasivo y sensible a la crítica. Además se observa sentimientos de inferioridad e inseguridad, creando envidia y celos, manifestando en actitudes de rechazo a los demás, en defensa, renuncia, depresión o agresividad.

b. Autoestima alta:

Coopersmith (1981), refiere que las personas con alta autoestima mantienen imágenes constantes de sus capacidades y/o habilidades, desempeñan un rol más activos en sus grupos sociales, expresan sus puntos de vista con frecuencia y afectividad. Tienen un gran sentido de amor propio, cometen errores pero están inclinados a aprender de ellos.

**La escalera de la Autoestima**, la cual está compuesta de la siguiente manera:

- a. Autoconocimiento. Es etapa comprende el conocer las partes que componen el yo, cuáles son sus manifestaciones, necesidades, habilidades, los papeles que vive cada individuo y a través de los cuales se conoce el por qué, cómo actúa y siente una persona.
- b. Autoconcepto. Es una serie de creencias que se tiene acerca de sí mismo, que se manifiestan en la conducta. Si alguien se cree tonto actuará como tal; si se cree inteligente, apto, como tal actuará.
- c. Autoevaluación. Es la capacidad que se tiene para evaluarnos, de considerar si las cosas que hacemos están bien, si son interesantes, si nos satisfacen, o si son enriquecedoras para nuestra vida, si nos hacen sentir bien y nos permiten crecer y aprender.
- d. Autoaceptación. Es admitir y reconocer todas las partes de nosotros mismos, como la forma de ser y sentir, ya que solo a través de la aceptación se puede transformar lo que somos.
- e. Autorrespeto. Es atender y satisfacer necesidades y valores. Expresar y manejar en forma conveniente sentimientos y emociones, sin hacerse daño ni culparse. Buscar y valorar todo aquello que nos haga sentir orgullosos de nosotros mismos.

Autoestima. Es la síntesis de todos los pasos anteriores. Si una persona se conoce y está consciente de sus cambios, crea su propia escala de valores y desarrolla sus capacidades

## **2.8. DEFINICIONES DE TÉRMINOS.**

### **Educación emocional**

Según Bisquerra (1999) la educación emocional tiene como objetivo último potenciar el bienestar social y personal, a través de un proceso educativo continuo y permanente que aúne el crecimiento emocional y el cognitivo, porque ambos son necesarios para el desarrollo de la personalidad integral.

De acuerdo con este autor, la educación emocional facilita actitudes positivas ante la vida, permite el desarrollo de habilidades sociales, estimula la empatía, favorece actitudes y valores para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones y, en definitiva, ayuda a saber estar, colaborar y generar climas de bienestar social.

### **Clima institucional:**

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

### **Clima Organizacional:**

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

### **Calidad Educativa**

La calidad educativa, es el valor que se le atribuye o asigna a un proceso o a un producto educativo en términos comparativos y en donde se compara: La realidad observada en términos deseables, y como se realiza un control de calidad. Los criterios de calidad en una escuela implican su posicionamiento en la sociedad, el sujeto y la educación. La idea de calidad educativa está presente en muchos tratados de organización educativa y su preocupación se centra en incrementar la eficiencia y eficacia de las Instituciones Educativas, gracias a una buena gestión educativa y al control de calidad.

De todo lo indicado en este capítulo se puede concluir que:

El liderazgo es un proceso sistémico en el que intervienen diferentes sub sistemas que se encuentran al interior de la Institución Educativa, así como de otros sistemas que se encuentra fuera de la Institución Educativa.

Los estudios sobre el liderazgo presentan diferentes tipos de liderazgo y cada uno de ellos con sus propias características, sin embargo, algo en los que se tiene coincidencia es que todos los tipos de liderazgo tienen su influencia en el clima institucional.

Fundamentar el uso de un tipo de liderazgo implica examinarlos desde las teorías generales, las teorías disciplinares propias del campo de la gestión, así como los aportes relacionados con la gestión de las Instituciones Educativas y el tipo de liderazgo más adecuado para garantizar el clima institucional. Además, es conveniente utilizar los recursos tecnológicos como las redes sociales para garantizar adecuados sistemas de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

### **CAPITULO III.**

#### **LA PROPUESTA DE LIDERAZGO GERENCIAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 40 “SAN JOSÉ FE Y ALEGRÍA” DE TACNA.**

En las siguientes páginas se presenta la propuesta de liderazgo gerencial con la que se busca mejorar el clima institucional, se empieza con una descripción de la propuesta, se describen los componentes de la propuesta, su modelado tanto teórico como práctico. También se presenta los resultados de la aplicación de una encuesta en la que se muestran las oportunidades para que la propuesta tenga éxito.

##### **3.1. LA PROPUESTA DE LIDERAZGO GERENCIAL.**

Casi siempre se estima que los que asumen el rol directivo dentro de una empresa es la persona que está ordenando a los trabajadores para que realicen las actividades dentro de la empresa. Desde este punto de vista todo directivo son los que mandan, los que indican lo que se debe hacer diariamente, que imponen sus criterios, que distribuyen su trabajo, que controlan y supervisan las tareas que realiza cada uno de los trabajadores.

En la Institución Educativa, el Director es un profesor que tiene la responsabilidad de la gestión educativa, sin embargo, se aprecian una serie de deficiencias expresadas en un débil liderazgo por los que se ven en la necesidad de basar su autoridad en los aspectos formales. A esta situación contribuye la carencia de programas de capacitación para los directivos que basan el cumplimiento de su función en su intuición, en su experiencia, en atender lo que día a día se presenta.

La propuesta busca que los directivos construyan una imagen de líderes, que es base para que los profesores se identifiquen como colaboradores. En este proceso es muy importante el rol comunicador del líder, las prácticas de saber escuchar, de generar confianza, de sentirse parte del grupo. Para ello el líder debe ser un buen comunicador con sus subordinados o colaboradores.

El líder gerencial es reconocido por el carisma que desarrolla y porque motiva la participación de los colaboradores a cumplir con las metas institucionales, en esta parte es importante que el líder desarrolle capacidades de trabajo en equipo. El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Otro aspecto muy importante que se considera debe asumir el líder es desarrollar la identidad con la institución educativa. No es posible lograr los mejores niveles de compromiso de los colaboradores sino se cuenta con el compromiso de los mismos hacia la Institución. Sentirse parte de la Institución es fundamental para participar de los trabajos en equipo y para participar de los sistemas de comunicación.

K. Blanchard (1991) indica que “Se logra mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo, ¿es suficiente para un gerente leer estas líneas o un libro sobre liderazgo para, automáticamente ser un líder de equipo?” Para dar respuesta a esta pregunta es necesario tomar en cuenta aspectos cultural, formativo, y actitudinales.

Se considera que todo líder debe conocer y reconocer los aspectos culturales que son la base de los comportamientos de los colaboradores.

Cada uno de los colaboradores responde a un esquema cultural que ha aprendido o desarrollado en su familia, comunidad y a lo largo de toda su formación profesional. Conocer el esquema cultural es indispensable para que el líder pueda comprometer, comunicarse, promover la participación en los equipos de trabajo, etc.

Desde la perspectiva formativa es conveniente que los directivos reciban el entrenamiento adecuado. Es conveniente reconocer que un líder no se forma con 15 ó 20 horas de capacitación, pero que carrera, con método, sistema, entrenamiento y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios de liderazgo.

En el terreno de lo actitudinal, un poco más complicado, pero no de imposible solución. La capacitación de los líderes debe contemplar el cambio de actitudes y aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para sí, sana en lo personal y en las relaciones.

Hay líderes naturales; las personas buscan líderes que lo representen, que orienten y apoyen; también es posible aprender hacerlo. ¿Le gustaría a Ud. ser reconocido como un líder de su equipo? Si su respuesta es sí, es positivo.

Entonces gerenciar y liderizar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común.

El liderazgo gerencial es una acción a través del cual se hace posible el logro de los objetivos de una empresa, mediante un proceso que permite racionalizar los recursos humanos, técnicos y materiales con fines de productividad. La gerencia está buscando nuevas maneras de dirigir las organizaciones, se están reestructurando, los trabajos están cambiando y los líderes están buscando nuevos enfoques de negociación, tanto en el sector servicios como de bienes y capital, en procura de minimizar sus esfuerzos y hacer posible las metas empresariales, utilizando las experiencias particulares de cada empresa, las expectativas y la tecnología disponibles; sean estas empresas grandes, medianas o pequeñas.

Morgan (1991) señala que el talento gerencial permite el desarrollo de los procesos que se emprenden y no es el azar lo que hace una experiencia enriquecedora. Existe cierto orden, ciertas condiciones y características de quienes dirigen, entre esas su condición de líder, que le permitan enrumbar la empresa hacia su misión. El talento gerencial y el nivel de liderazgo que imprima a su gestión determinan la productividad entendida como los resultados que se obtienen mediante un conjunto de insumos, que interactúan en un proceso de obtener más de lo que se invierte y trabajar mejor con lo que se tiene.

En el mismo orden de ideas, Stoner (1989) señala que las expectativas, los rasgos y los enfoques del comportamiento determinan el liderazgo y su eficiencia, de la cual dependen las variables cultura organizacional, naturaleza de las tareas, actividades de trabajo, valores y experiencias de los gerentes.

De tal manera que el estilo de liderazgo de los gerentes y el nivel de responsabilidad en las organizaciones ejercen influencia sobre los empleados, y determinan el procesamiento o no de los conocimientos, habilidad, destreza y experiencia de éstos en las funciones que cumplen.

Cuando estos elementos son aprovechados, tanto por las empresas de servicio como por las de bienes, permiten inducir la actuación de los empleados hacia la misión de la organización. Esto le asigna vigencia al liderazgo del gerente, y aún más, al liderazgo participativo, aquel que involucra tanto al gerente como a los empleados, en procura de unificar ideas y experiencias adquiridas en su desempeño.

En el mismo orden Davis y Newstrom (1988) señalan que el liderazgo es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la competencia de una organización y su gente. Es decir, los estilos de liderazgo son considerados como la capacidad que tiene cualquier miembro de la organización para ejercer influencia en cuestiones vitales de la misma, por tanto, cuando el gerente no ejerce liderazgo en los empleados, pueden surgir líderes de grupo, que en muchos casos responden a objetivos particulares y no organizacionales.

Estas consideraciones hacen necesario inducir a los grupos hacia la identificación con la empresa y las personas que interactúan en ella minimizando el desinterés por el trabajo, los síntomas de aburrimiento e irritabilidad que limita el cumplimiento de sus funciones y toma de decisión para las resoluciones de los problemas de la institución, tal como lo demuestran los resultados de la investigación realizada por Domínguez (1995) cuando plantea, es evidente que el estilo de liderazgo que utilice el gerente determina la productividad que puede ser favorable o desfavorable y éste se refleja en los logros de la organización a corto y mediano plazo.

Es importante hacer notar que el liderazgo independiente del ámbito donde actúe, no pierde su condición de inducir en el comportamiento de los sujetos hacia metas previamente establecidas.

En algunos casos se evidencia descontento de los empleados, no por el trabajo que realiza, per se, sino por las pocas oportunidades de desarrollo personal y tecnológico; que aporta la empresa y que en algunos casos se centra en la productividad, asociada con un sistema complejo de variables interrelacionadas, individuales, organizacionales y ambientales.

Es evidente que el desequilibrio de una empresa genera insatisfacción, conformismo y baja disposición de los empleados, generando a su vez otros indicadores que afectan, las relaciones interpersonales, el status, la seguridad, el manejo de la comunicación, de los conflictos internos y la toma de decisiones, los cuales, están condicionados por el nivel de liderazgo ejercido el cual puede estar mediando entre la autocracia y la participación. El éxito de una empresa está detrás de un líder, y los “gerentes” que están en el proceso de transición hacia “líderes grupales”, no sólo requieren cambiar en forma significativa sus actitudes mentales, sino que también deben modificar substantiva mente la función que desempeñan y se irán convirtiendo en facilitadores del trabajo de grupos.

Se entiende que cuando el líder ejerce la gerencia aplica un arte para manejar los recursos de la organización y orientarlos al logro de los objetivos de la misma. Manejar y orientar implica el compromiso con hacer cosas y el lograr objetivos establece la relación con los resultados, en ello se puede apreciar la relación entre la eficiencia y la eficacia. Para ello resulta necesario establecer un adecuado balance entre el método y los resultados, entre el esfuerzo y el logro, entre la eficiencia y la eficacia. La gerencia también implica anticiparse a los acontecimientos, el gerente siempre va delante de su equipo.

Es necesario reconocer que un gerente y en este caso el líder gerencial debe ser capaz de utilizar adecuadamente:

- ✓ **Las técnicas gerenciales:** entendidas como el conjunto de herramientas y modos de utilizarlas y para ello es necesario que conozca las experiencias en otras organizaciones.
- ✓ **Los indicadores de desempeño de los colaboradores,** implica que en la organización se cuente con indicadores para monitorear el trabajo que hace cada uno de los 20 docentes que laboran en la Institución Educativa.
- ✓ **El impacto de las tecnologías de la información,** en los tiempos actuales el uso de las tecnologías constituye la oportunidad de disponer de recursos que ayuden al adecuado ejercicio del liderazgo.
- ✓ **La orientación a los clientes o usuarios.** En el caso de la Institución Educativa el compromiso de todo el equipo docente para brindar el mejor servicio a los estudiantes resulta siendo el aspecto más importante del trabajo. Garantizar una adecuada calidad del servicio educativo es indispensable para reconocer que la orientación de la actividad del personal está orientada a los usuarios.
- ✓ **El criterio económico.** El uso eficiente de los recursos económicos con transparencia, con eficiencia para mejorar del servicio educativo es esencial en la práctica docente.
- ✓ **La gestión del cambio,** que es lo permanente en las empresas u organizaciones. La característica principal del siglo XXI es la del cambio, si las organizaciones no cambian terminan siendo liquidadas.

Resumiendo, la propuesta de líder gerencial implica que los directivos con los que cuenta la Institución Educativa deben convertirse en líderes con capacidades para gerenciar una organización dedicada a brindar servicios educativos.

Para ello es indispensable que desarrollen capacidades de comunicación, de trabajo en equipo y de identidad institucional. En este proceso deben también utilizar técnicas gerenciales, establecer los indicadores de desempeño de los colaboradores, garantizar un adecuado uso de las tecnologías de la información, garantizar que el servicio educativo sea de calidad y esté orientado a beneficiar a los usuarios o estudiantes de la Institución educativa, a garantizar un adecuado manejo de los recursos económicos y materiales de la Institución y a garantizar una adecuada gestión del cambio. La propuesta busca implementar una serie de actividades de capacitación para desarrollar capacidades en los actuales directivos, así como contribuir a la formación de nuevos líderes, estas actividades de capacitación forman parte de un programa de formación de líderes gerenciales.

### **3.1.1. Concepción teórica de la propuesta.**

La propuesta como un sistema integrado por los sub sistemas de liderazgo gerencial, de las redes sociales y del clima institucional. Desde el punto de vista de la teoría de sistema el rol del líder gerencial se concibe como un sistema, con sus entradas, sus procesos y sus resultados. El liderazgo reconocido como la capacidad de un profesional de la educación para crear escenarios laborales, en la Institución Educativa, que contribuyan al desarrollo de la creatividad, la innovación, que sea flexible y que asuma el cambio como una práctica permanente en las personas comprometidas con el trabajo en equipo.

El líder sistémico rompe con modelos tradicionales y se sustenta en el reconocimiento de las características de su entorno y en su capacidad para crear mecanismos de comunicación que involucren a toda la comunidad educativa.

La comunicación asertiva, el saber escuchar poniéndose en la situación del otro, la atención y la resolución de los conflictos y lo más importante, el desarrollo de canales de comunicación efectiva que incluya a todos haciéndolos sentir parte de un equipo especial, en un ambiente laboral cómodo, satisfactorio, con estímulos permanentes y con reconocimientos de la labor que cada uno realiza, constituyen aspectos que forman parte de un liderazgo sistémico.

Es común reconocer que los líderes más efectivos son los que piensan y se comportan considerando formas sistémicas. Observan el panorama general, no se separan sus partes y consideran a las personas como el centro de su labor de líder.

### **3.1.2. Definiciones.**

#### **Liderazgo en la toma de decisiones**

El líder es una persona que constantemente toma decisiones para sí o para otros; es uno de los aspectos fundamentales de su liderazgo. Nada suplirá esta capacidad: ni la habilidad en las relaciones humanas, ni el encanto personal. La toma de decisiones se orienta a favorecer el desarrollo institucional garantizando mejora en la calidad del servicio educativo que ofrece a la comunidad.

#### **Liderazgo e identidad**

Todo liderazgo supone legitimidad, licitud, acción justa que reivindica el bien del otro. El liderazgo se sitúa en las dimensiones del bien de la persona, de la persona del otro. El liderazgo no es simplemente el reconocimiento a alguien que se impone, al que hay que reverenciar y aplaudir.

El liderazgo es algo que se orienta al cumplimiento de una misión y al incremento de valores humanos. El liderazgo supone la condición social en los seres humanos. Supone el respeto mutuo; por eso no es líder quien avasalla.

### **Gerencia eficaz**

Se entiende por gerencia eficaz:

- Introducir cambios positivos y fijar la dirección de estos, sin perder de vista la misión, visión, los objetivos de la Institución Educativa y las metas individuales de los trabajadores.
- Tener habilidad de preparar y motivar a la gente.
- Ser capaz de influir positivamente en la conducta de los demás.
- Tener credibilidad y consistencia en lo que piensa, siente y en su actuación.
- Tener un permanente deseo de mejorar.
- Tener visión de futuro.
- Manejar una conducta ética que sirva de ejemplo a los demás.
- Contagiar el optimismo y la energía a los demás.
- Nunca desanimarse o dejarse vencer por los obstáculos.

### **Dirección gerencial**

Según Ayala (2005) da la siguiente definición para dirección gerencial: “Es una función administrativa, que consiste en hacer funcionar el cuerpo social de una empresa, para lograr los objetivos y metas establecidos por la organización, a través de la orientación, coordinación y motivación del personal.”

### **Liderazgo gerencial**

Según el Diccionario de la Lengua Española (2001), en su vigésima segunda edición el liderazgo se define como “la situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Según el doctor Ralph M. Stogdill el liderazgo gerencial “es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.”

El gerente que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que ayuda y orienta para cumplir con las metas de la organización.

### **Cultura organizacional**

Es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de la otra, se logra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella compartiendo la misma cultura, es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal de una organización.

La cultura organizacional, está presente en todas las actividades que realiza una institución educativa, determina la forma como funciona esta y se refleja en las estrategias, estructuras y en los sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento.

## **Identidad institucional**

La identidad institucional o identidad corporativa se puede entender como la conciencia y sentimiento de pertenencia mutua que nos liga a nuestra institución.

Según Capriotti define a la identidad corporativa como:

El conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica (a nivel introspectivo) y se auto diferencia (de las otras organizaciones de su entorno).

## **Desempeño de funciones**

Este concepto está asociado a lo que es desempeño laboral, que de acuerdo con Stoner (1994, citado por Araujo y Guerra 2005), sería: La manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujeto a reglas básicas establecidas con anterioridad.

Robbins (2004) plantea la importancia de fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño asimismo expone que: “El desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles”.

## **Cumplimiento de objetivos institucionales**

Un objetivo institucional u organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

## **Redes sociales.**

Uno de los conceptos que se utiliza en las ciencias sociales es el de red social, se utiliza desde hace más de 50 años y se refiere a agrupaciones de individuos, como un barrio, una tribu, una Institución Educativa, un colegio de profesionales, una empresa, o cualquier grupo humano que muestra intereses comunes o que los comparten. En los últimos años, con el Internet, las redes sociales se han popularizado y han desarrollado sus interrelaciones en el espacio electromagnético. Actualmente encontramos redes sociales virtuales, conectadas a través de la red, cuyos miembros pueden estar en lugares separados en todo el mundo, pero que comparten intereses comunes. Las redes sociales están compuestas por personas (nodos) y las relaciones entre ellas; también encontramos grupos humanos que se interconectan.

## **Facebook.**

Wikipedia indica que “Facebook es un sitio web de redes sociales creado por Mark Zuckerberg y fundado junto a Eduardo Saverin, Chris Hughes y Dustin Moskovitz. Originalmente era un sitio para estudiantes de la Universidad de Harvard. Su propósito era diseñar un espacio en el que los alumnos de dicha universidad pudieran intercambiar una comunicación fluida y compartir contenido de forma sencilla a través de Internet. Fue tan innovador y exitoso su proyecto que con el tiempo se extendió hasta estar disponible para cualquier usuario de la red”. El 1 de octubre de 2016, esta red social tuvo 1 100 000 000 usuarios, y con ello mantiene su condición de ser la primera red social en preferencias y usos en el mundo.

### **3.1.3. Descripción de la propuesta.**

La propuesta consiste en desarrollar un conjunto de actividades tendientes a transformar las actuales formas de gestionar la Institución Educativa. Las actividades que se proponen son:

- a) **Comprensión del liderazgo gerencial.** Con esto se busca que los líderes actuales y la comunidad educativa reconozca la importancia de producir un cambio en las formas de liderar el trabajo educativo y reconocer el desempeño de un liderazgo gerencial.
- b) **Capacitar a los actuales directivos.** Realizar actividades de capacitación a los actuales directivos buscando producir modificaciones en sus prácticas de liderazgo promoviendo que asuman las formas directivas de un liderazgo gerencial.
- c) **Formar nuevos directivos,** con lo que se busca que en la Institución Educativa se cuente con docentes que compartan el enfoque de un nuevo liderazgo. Se promueve que entre los docentes se formen nuevos líderes con enfoques diferentes a las formas tradicionales de conducir las Instituciones Educativas.
- d) **Usar las redes sociales.** El uso de las redes sociales como un medio para establecer comunicación con todo el personal docente, así como para recibir sus opiniones acerca de los temas en el seno de la Institución Educativa.
- e) **Comprometer a toda la comunidad educativa.** Lo que implica realizar actividades de promoción entre los miembros de la comunidad educativa, es decir entre los padres de familia, los estudiantes y todo el personal docente con la finalidad de que se comprometan con las prácticas de gestión de la Institución bajo el modelo de liderazgo gerencial.

**f) Asumir el compromiso con la visión de liderazgo gerencial.**

La orientación de la Institución Educativa debe ser compartida y en la Visión de la misma se debe integrar el reconocimiento de esta práctica como un aspecto fundamental para la realización de actividades y el cumplimiento de las metas institucionales.

**g) Integración de las dimensiones Institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria de la gestión educativa desde la perspectiva del liderazgo gerencial.** Todo ello se plasmar en un Plan de trabajo y las propuestas de actividades propias de la Institución Educativa.

**3.1.4. Componentes de la propuesta.**

**A. Programa de sensibilización.** Orientado a sensibilizar y comprometer a toda la comunidad educativa con la propuesta del liderazgo gerencial. Con este componente se busca que de modo permanente se realicen actividades orientadas a crear una conciencia de compromiso con la propuesta promoviendo su mejora permanente.

**Denominación:** *Programa de sensibilización promoviendo el liderazgo gerencial.*

**Objetivo:** Sensibilizar y comprometer, de modo permanente, a toda la comunidad educativa con la propuesta del liderazgo gerencial.

**Estrategias.**

1. Realizar actividades de promoción con docentes, con padres de familia, con estudiantes.

2. Realizar actividades sociales para fortalecer los vínculos institucionales.
3. Promover la participación de las instancias intermedias en la experiencia que se realiza en la Institución Educativa.

**Actividades.**

1. Difusión de ventajas del liderazgo gerencial.
2. Reuniones quincenales con el personal docente.
3. Reuniones mensuales con representantes estudiantiles.
4. Reuniones de trabajo con los padres de familia cada tres meses.
5. Reuniones sociales por días festivos.
6. Campeonato de fútbol entre docentes y padres de familia.

**B. Programa de capacitación.** Se realizan acciones de capacitación para formar directivos y que asuman el modelo del liderazgo gerencial como aspecto predominante en el desempeño. Esta capacitación debe incorporar a los actuales directivos como también hacer participar a todos los integrantes de la comunidad que deseen asumir roles directivos en el futuro. Este componente busca garantizar la continuidad de la propuesta.

**Denominación.** *Programa de formación de líderes gerenciales para la Institución Educativa N° 40 “San José Fe y Alegría”*

**Objetivo.**

Formar líderes gerenciales para dirigir la Institución Educativa N° 40.

Desarrollar prácticas para implementar el liderazgo gerencial en la IE.

**Estrategias.**

1. Realizar actividades para reconocer la importancia del ejercicio de un liderazgo gerencial en la IE.
2. Difundir las prácticas utilizadas por los líderes gerenciales y los beneficios que trae para la IE.
3. Impulsar el uso eficiente de las redes sociales.
4. Mostrar la importancia que implica formar líderes gerenciales para la IE.
5. Las acciones de capacitación deben realizarse en convenio con Universidades y el Ministerio de Educación.

**Políticas.**

1. En el proceso de formación de líderes gerenciales participan los docentes que se comprometen a asumir la conducción de la IE.
2. El ejercicio de un liderazgo gerencial no implica exclusividad del modelo, sino que debe incorporar los aspectos favorables que proveen otros sistemas de liderazgo.
3. La participación en los programas de capacitación implica un compromiso con la IE e implica que quienes participan no puedan trasladarse a otras instituciones en por lo menos un tiempo igual al que duró el Programa.

**Actividades.**

1. Cursos de difusión del liderazgo gerencial.
2. Talleres de Liderazgo gerencial.
3. Diplomado en liderazgo gerencial.
4. Segunda especialidad en liderazgo gerencial.

**C. Programa de interrelaciones entre los miembros de la comunidad educativa.** Con este componente se busca que toda la comunidad educativa este permanente comunicado y el personal docente esta interrelacionado. Para ello se utiliza una red social como Facebook. Esta misma red utilizaran de modo prioritario los estudiantes y es un medio de apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje.

**Denominación.** La comunicación en la comunidad educativa en la IE N° 40.

**Objetivo.** Interrelacionar de modo permanentemente a todos los integrantes de la comunidad educativa.

**Estrategias.**

1. La comunidad de la Institución Educativa N° 40 debe estar de modo permanente comunicada.
2. Los integrantes de la comunidad educativa deben participar con opiniones y sugerencias en las acciones de la gestión educativa.
3. La comunicación debe ser permanente y en canales de comunicación propios.
4. En el uso de las redes sociales se debe garantizar la seguridad de la identidad y de la información de cada uno de los integrantes de la comunidad y de la IE.

**Seguridad.**

Es indispensable que el uso de las redes sociales debe hacerse con responsabilidad y respetando las normas que sobre la seguridad son necesarias en el uso de estas redes.

**Actividades.**

Uso eficiente de la red social Facebook.

Crear un fan page de la IE N° 40.

Afiliar a los integrantes de la comunidad educativa a la red social.

**D. Elaboración y aprobación de los componentes normativos.**

En este componente se consideran que la realización de la propuesta debe partir de que sea consensuado y luego aprobada la propuesta. Una vez que la propuesta se ha aprobado, se deben elaborar y posteriormente aprobar los documentos normativos que orienten el trabajo y las actividades de la Institución Educativa.

**Denominación.** Normatividad para el ejercicio del liderazgo gerencial.

**Objetivo.**

Establecer los mecanismos de regulación normativa para asumir el modelo de liderazgo gerencial en la IE N° 40.

Elaborar los documentos normativos para la gestión institucional, la gestión administrativa, la gestión pedagógica y la gestión comunitaria bajo la orientación de un liderazgo gerencial.

**Estrategias.**

Establecer el protocolo de un liderazgo gerencial.

Establecer las normas administrativas, institucionales, pedagógicas y de relación con la comunidad.

**Actividades.**

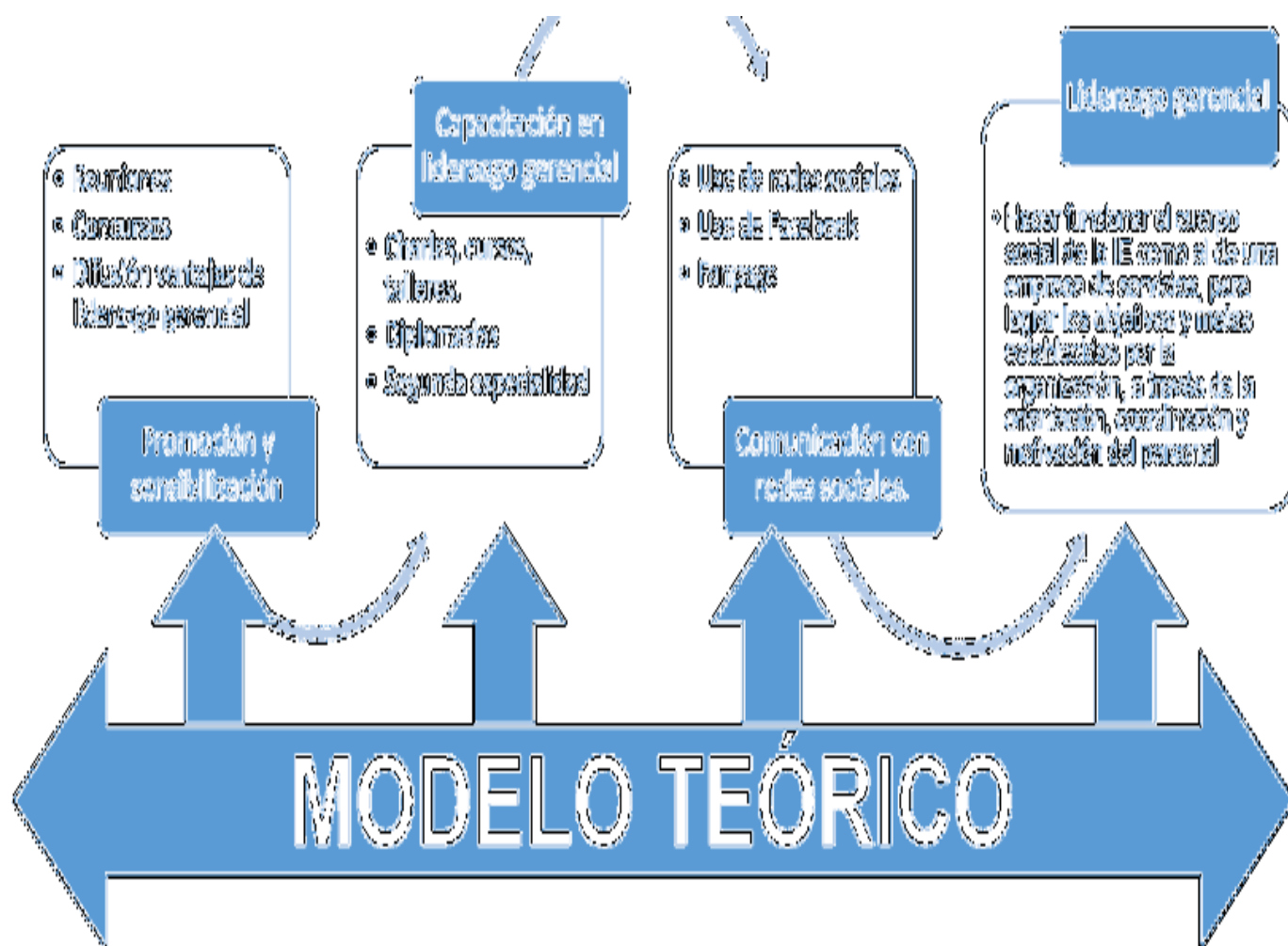
Establecer los mecanismos necesarios para elaborar los documentos normativos.

El modelado de la propuesta.

3.1.5. Representación gráfica del modelo teórico de la propuesta.



### 3.1.6. Representación gráfica del modelo operativo de la propuesta.



### 3.2. Oportunidades para aplicación de la propuesta.

Para examinar las condiciones que contribuyan al éxito de la aplicación de la propuesta. Se aplicó una encuesta a 20 docentes, de los cuales se obtuvo colaboración y respondieron 18 docentes.

En la Encuesta se buscó conocer el acceso a internet, el uso de internet, de las redes sociales, etc. Los resultados se resumen en el cuadro siguiente:

**Cuadro N° 3.**  
**Oportunidades para el uso de redes sociales en el ejercicio del**  
**liderazgo gerencial.**

	<b>Fq</b>	<b>%</b>
Tiene Pc en casa	16	89
Tiene acceso a internet	18	100
Tiene acceso a internet en su Telefono	18	100
Usa internet en casa	18	100
Usa internet para buscar informacion	18	100
Usa redes sociales	18	100
Usa correo	17	94
Usa internet para enviar mensajes	16	89
Usa internet todos los días	15	83
Usa Facebook	15	83
Usa Google +	14	78
Usa por lo menos dos redes sociales	13	72
Su experiencia en el uso de redes es bueno	11	61
Se conecta el tiempo necesario a internet	9	50
Usa redes sociales para conectarse con amigos	9	50
Se conecta mas de 1 hora	8	45
Usa redes sociales para conectarse con compañeros de trabajo	6	33
Su experiencia en el uso de redes es regular	6	33
Usa Internet en la IE	5	27.5
Usa internet en telefono	5	27.5

El acceso a internet vía una computadora personal o usando un teléfono y usando por los menos una red social del 100% de los docentes.

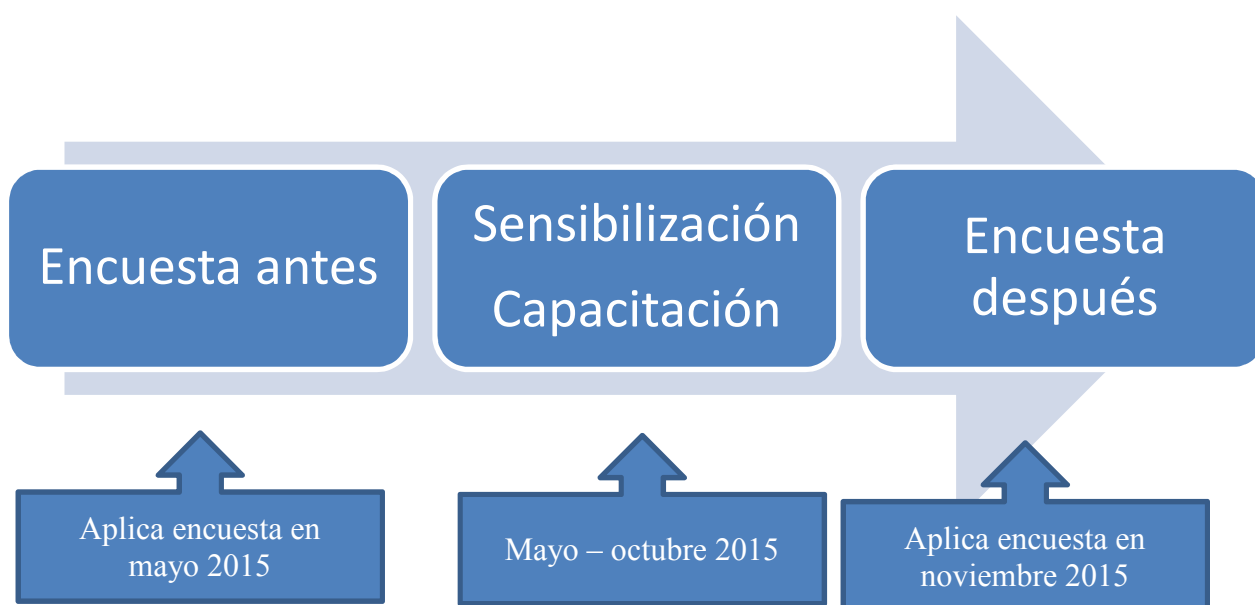
La red social de mayor uso es Facebook y de google + es de más de las 2/3 partes de los docentes.

Casi la totalidad de los docentes usa el correo electrónico, más de las 4/5 partes usa internet para enviar mensajes, sin embargo, apenas una tercera parte se conecta con su compañeros de trabajo vía internet.

Todos estos datos nos muestran que existe la disponibilidad para el uso de las redes sociales en la propuesta de liderazgo gerencial es posible y favorable, sin embargo, nos muestra que se requiere realizar acciones de capacitación para mejorar el uso de las mismas.

### 3.3. La prueba piloto.

Durante la ejecución de la investigación se aplicó una prueba piloto de la propuesta que consistió en desarrollar actividades de sensibilización y actividades de capacitación.



### 3.4. Los resultados del uso del modelo

Se aplicó una encuesta en el mes de mayo, luego se desarrollaron actividades relacionadas con la aplicación de la propuesta, y después de lo cual se aplicó otra vez la encuesta para comparar los resultados antes y después. La encuesta examinó cinco indicadores: acerca de mi trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo, la organización, la comunicación interna y una mirada general del problema.

**Cuadro N° 3.**  
**Resultados de las observaciones antes y después de aplicar la propuesta.**

	Acerca de mi trabajo		Relaciones interpersonales y de trabajo		Liderazgo		Sobre la organización		En general		La comunicación interna	
	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos
N	20		20		20		20		20		20	
Media	7.65	17.95	10.15	16.05	8.95	16.00	9.35	17.25	10.10	17.20	10.85	16.20
Error estándar de la media	.418	.420	.449	.266	.510	.251	.372	.347	.458	.374	.431	.345
Mediana	8.00	19.00	10.00	16.00	9.00	16.00	9.50	17.00	10.00	17.00	10.50	16.00
Moda	8	19	10	15	7	15	9	18	11	15	10	15
Desviación estándar	1.872	1.877	2.007	1.191	2.282	1.124	1.663	1.552	2.049	1.673	1.927	1.542
Varianza	3.503	3.524	4.029	1.418	5.208	1.263	2.766	2.408	4.200	2.800	3.713	2.379
Rango	7	5	7	4	9	3	6	5	8	5	7	5
Mínimo	4	15	6	15	5	15	6	15	7	15	8	15
Máximo	11	20	13	19	14	18	12	20	15	20	15	20
Suma	153	359	203	321	179	320	187	345	202	344	217	324

Dos tipos de medidas se han tomado en cuenta: las medidas de centralización y las medidas de dispersión.

En cuanto a las medidas de centralización se aprecia lo siguiente:

- Los valores de la media y de la mediana se han incrementado de modo importante, en algunos casos se ha más que duplicado.
- En el indicador Acerca de mi trabajo es donde se aprecia el mayor incremento.
- El error estándar de media se ha reducido.
- En todos los indicadores la moda se ha modificado.

En cuanto a las medidas de dispersión encontramos:

- Las medidas de dispersión muestran disminución, salvo en el caso de Acerca de mi trabajo, la varianza y la desviación estándar muestran un leve incremento, en los resto de indicadores se aprecia un disminución.

Los valores máximo y mínimo se han modificado, mostrando un incremento.

La suma de los puntajes totales obtenidos también se aprecia un incremento importante.

Poner la o las conclusiones del capítulo. Estas conclusiones se relacionan con la validez de la propuesta.

En general podemos decir que se ha empezado a generar una modificación muy importante y que debe contribuir a mejorar los resultados de la prueba piloto.

## **CONCLUSIONES.**

1. En el diagnóstico se encuentra que la preferencia por los servicios educativos que brinda la Institución Educativa se ha mantenido estático, aunque muestra breve incremento en el primer grado y luego disminuye lo que podría estar asociado a las formas de gestión de la Institución Educativa. Las prácticas de ejercicio de liderazgo constituye un componente que contribuye a mejorar el clima institucional y eso influye en los servicios educativos que se ofrecen en la Institución Educativa. Las limitaciones en el liderazgo directivo, en el dominio de las prácticas individualistas, en la formación de grupos con intereses diferentes y hasta contradictorios, en la desconfianza, etc. y todo repercute negativamente en el clima institucional.
2. Una propuesta de liderazgo debe estar adecuadamente sustentada en teorías que contribuyan a una adecuada comprensión. Entender el liderazgo como un sistema aporta a un mejor entendimiento de los diferentes estilos y a las mejoras necesarias que deben incorporarse en el trabajo de los líderes que dirigen la Institución Educativa. Es conveniente utilizar los recursos tecnológicos como las redes sociales para garantizar adecuados sistemas de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.
3. Los resultados de aplicar la prueba piloto muestran cambios favorables, lo que se constata en los incrementos de las medidas de tendencia central. La mediana para el indicador Acerca de mi trabajo se ha más que duplicado, para el indicador Relaciones Interpersonales y de trabajo se ha incrementado en el 60%, en cuanto a Liderazgo (reconocimiento de las prácticas de liderazgo de los directivos) se incrementa en 77%, sobre la organización se mejora en 79% y en cuanto a comunicación interna la mejora es de 52%.

Las medidas de tendencia central muestran disminución en cinco de los seis indicadores.

## **RECOMENDACIONES**

1. Aplicar y hacer extensiva la propuesta con estilos de liderazgo en otras Instituciones Educativas de la región de Tacna.
2. Poner en práctica la propuesta de incorporación del liderazgo gerencial en las prácticas de gestión de la Institución Educativa.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. ALVAREZ GONZALES, M. y BISQUERRA ALZINA, M. (Dirs.) (1998) Manual de orientación y tutoría. Barcelona, España: CISSPRAXIS, S. A.
2. BIRGIN, A. (1995) Viejas y Nuevas tensiones en el trabajo docente. Serie documentos de investigación N°187, FLACSO.
3. Bonhome, C. (2004). La empatía. [Documento en línea], disponible en [www.proyectopv.org/1-verdad/empatia.htm](http://www.proyectopv.org/1-verdad/empatia.htm).
4. **Brunet L** (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
5. **Cabrera, M.** (2004). La Comunicación y la Administración de Conflictos: Implicaciones para el Sector Minero. Lima: CooperAcción y Asociación Labor.
6. **Cabrera, M.** (2006). Guía para el manejo de crisis y la comunicación de crisis: las industrias extractivas y las crisis sociales. Lima: CooperAcción y Asociación Labor.
7. Cornejo; R. y Redondo, J. (2001). El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana. [Documento en línea]. Disponible en [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libro249](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libro249)
8. **Chiavenato, Idalberto.** (1999). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw – Hill.
9. POGGI, Frigerio, Graciela; Margarita; AGUERRONDO, Inés y TIRAMONTI, Guillermina (1995) Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Troquel. Buenos Aires.
10. GERARD, K y KOCH, S. (1997) Resolución de conflictos en las escuelas. Módulo I, Apéndice d. Ed. Granica. Barcelona. España
11. **Hodgeths, R y Altman, S** (1987). Comportamiento Organizacional. México. Nueva Editorial Interamericana.
12. **Likert, R.** (1967). La Organización Humana; Nueva York; Mc Graw Hill.

13. **Likert, R.** (1997). El comportamiento organizacional; Nueva York; Mc Graw Hill.
14. **Chiavenato, Idalberto.** (1999). Administración de Recursos Humanos. México:Editorial Mc Graw – Hill.
15. SELLTIZ, C. Y otros. (1980) Metodología de la investigación en las relaciones sociales, cap. 1 y 2. Riapl, Madrid.
16. TORO ALVAREZ, F. (2001). El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas. Colombia: CINCEL Ltda.
17. VILLA SÁNCHEZ, A. y VILLAR ANGULO, L. (Coords). (1992). Clima organizativo y de aula. Teorías, Modelos e Instrumentos de medida. Bilbao, España: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 1. Encuesta a Profesores.

### Cuestionario *Uso de redes sociales entre los Profesores de la IE N° 40 “San José Fe Y Alegría.*

1. Edad.  2. Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

2. Especialidad profesional: .....

3. Ocupa cargo administrativo: Si ☐ No ☐

4. Tiene Pc en su domicilio ☒ Sí ☐ No

5. ¿Tiene acceso a internet en su domicilio? ☒ Sí ☐ No

6. ¿Dispone de un teléfono con acceso a internet? ☒ Sí ☐ No

7. ¿Dónde usa internet? (Puede seleccionar más de una opción)

En casa ☐ En cabinas ☐ En la IE ☐ En mi teléfono ☐

8. Usa internet:

Todos los días ☐ Una vez por semana ☐ Cada quince días ☐

Una vez al mes ☐ Nunca uso internet ☐

9. Cuando usa internet, permanece conectado:

Menos de 1 hora ☐ Más de 1 hora ☐ Más de 2 horas ☐

El tiempo que sea necesario ☐

10. Usa internet para: (Marque con una X en la columna de la derecha)

Revisar el correo	
Para hacer trámites bancarios	
Para buscar información	
Para enviar mensajes	
Para revisar redes sociales	
Para enviar / recibir trabajos a mis estudiantes	

11. ¿Usa usted alguna red social?

Sí

No

12. ¿Qué redes sociales utiliza?

Facebook	
LinkedIn	
Twitter	
Google +	
Instagram	
Pinterest	
Otros	

13. ¿Para qué utiliza las siguientes redes sociales?

Para estar en contacto con mis amigos

☐

Buscar información en general

☐

Buscar Trabajo

☐

Reclutar

☐

Relacionarme con mis compañeros de trabajo de la IE.

☐

14. Tu experiencia en el uso de las redes sociales lo puedes clasificar de:

No uso redes sociales ☐

Regular ☐

Bueno ☐

Muy bueno ☐

15. ¿Crees que se pueden correr peligros con las redes sociales?

No se corre ningún peligro ☐

Sí, creo que hay algún peligro ☐

No lo sé / Desconozco ☐

**Tacna, 2016**

**Muchas gracias por su colaboración.**

## ANEXO N° 2.

### ENCUESTA.

Estimado integrante de la Comunidad Educativa: Las preguntas que se proponen a continuación servirán para la obtención de información que se utilizará en el trabajo de Tesis de Maestría denominada: “Estilo de liderazgo gerencial, con redes sociales, para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa N° 40 San José Fe y Alegría. Tacna”. Por lo que le pedimos su colaboración para responder las preguntas y de antemano le agradecemos su colaboración.

Sexo: Masculino ☐ Femenino ☐ Edad:

La escala utilizada es del 0 (totalmente en desacuerdo) hasta 4 (totalmente de acuerdo).

	<b>0</b> <small>Totalmente en desacuerdo</small>	<b>1.</b> <small>Más o menos en desacuerdo</small>	<b>2.</b> <small>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</small>	<b>3.</b> <small>Más o menos de acuerdo</small>	<b>4.</b> <small>Totalmen te de acuerdo</small>
<b>ACERCA DE MI TRABAJO</b>					
1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y los límites de mis responsabilidades.	1	2	3	4	5
2. Considero que necesito capacitarme para mejorar mi desempeño.	1	2	3	4	5
3. Me gusta mi trabajo.	1	2	3	4	5
4. Me siento preparado para desempeñarme en el puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
5. Considero que debo capacitarme de modo permanente para ofrecer un mejor servicio educativo.	1	2	3	4	5
<b>RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO</b>					
1. Las relaciones interpersonales, entre los miembros de la Institución Educativa, son cordiales y abiertas:	1	2	3	4	5
2. Mis compañeros y yo estamos de acuerdo en que nuestro trabajo es para que los estudiantes reciban una buena educación.	1	2	3	4	5
3. En la Institución Educativa participamos apoyándonos entre profesores, estudiantes, los directivos y padres de familia.	1	2	3	4	5
4. Por diferentes motivos los profesores, a veces, estamos divididos en grupos de interés lo que se expresa en contradicciones permanentes:	1	2	3	4	5
5. Las relaciones entre todo el personal docente y directivo son cordiales y forman parte de un mismo equipo, lo que beneficia a todos.	1	2	3	4	5
<b>LIDERAZGO</b>					
1. Observo que mi superior siempre me pide sugerencias para mejorar el trabajo.	1	2	3	4	5

2. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.	1	2	3	4	5
3. Siento confianza con mi superior.	1	2	3	4	5
4. En la Institución Educativa siempre se aplican estímulos para motivar a los integrantes de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
5. Las autoridades están preparadas para el ejercicio del trabajo directivo	1	2	3	4	5
	<b>0.</b> Totalmente en desacuerdo	<b>1.</b> Más o menos en desacuerdo	<b>2.</b> Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<b>3.</b> Más o menos de acuerdo	<b>4.</b> Totalmente de acuerdo
<b>SOBRE LA ORGANIZACIÓN</b>					
1. El PEI ha sido elaborado con la participación de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
2. Me siento comprometido para alcanzar las metas propuestas en el PEI.	1	2	3	4	5
3. Existe comunicación entre los miembros de la Institución Educativa.	1	2	3	4	5
4. Se cumple con todo lo planificado en la IE.	1	2	3	4	5
5. La IE cuenta con todos los documentos requeridos por el MINEDU.	1	2	3	4	5
<b>EN GENERAL</b>					
1. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho	1	2	3	4	5
2. Mi Institución Educativa es un buen lugar para trabajar.	1	2	3	4	5
3. Me siento orgulloso de ser integrantes de esta IE.	1	2	3	4	5
4. El clima laboral en la IE nos ayuda a ser mejores.	1	2	3	4	5
5. Siento que somos ejemplo para otras IE de la provincia.	1	2	3	4	5
<b>LA COMUNICACIÓN INTERNA.</b>					
1. Me siento satisfecho con las formas de comunicación que existe en la IE	1	2	3	4	5
2. Me comunico adecuadamente con todos mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
3. Mis colegas se comunican conmigo con honestidad.	1	2	3	4	5
4. En la IE no se presta atención a los chismes o el maleteo.	1	2	3	4	5
5. Siempre promuevo la comunicación con mis compañeros de la IE.	1	2	3	4	5

¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, todas tus respuestas serán tomados en cuenta!!  
Tacna, 2016.

## **ANEXO N° 3 Fotografías.**

### **REUNIONES**



### **CHARLAS, CURSOS, TALLERES**







## USO DE REDES SOCIALES

