



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



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

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Estrategias de liderazgo transformacional, para mejorar el clima  
institucional del nivel secundario en la IE N° 2086 “Perú-Holanda,  
localidad de Collique, distrito de Comas, Lima - 2018.**

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

**Autora: Reyes Soria, Isabel Beatriz**

**Asesor: Moreno Heredia, Armando José**

**Lambayeque - Perú**

**2019**

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, PARA MEJORAR  
EL CLIMA INSTITUCIONAL DEL NIVEL SECUNDARIO EN LA IE Nº 2086  
“PERÚ-HOLANDA, LOCALIDAD DE COLLIQUE, DISTRITO DE COMAS,  
LIMA 2018.**

---

**Br. ISABEL BEATRIZ REYES SORIA**  
**AUTORA**

---

**Dr. ARMANDO JOSE MORENO HEREDIA**  
**ASESOR**

**APROBADA POR:**

---

**Dr. JOSE ELIAS PONCE AYALA**  
**PRESIDENTE**

---

**M.Sc. DANIEL EDGAR ALVARADO LEON**  
**SECRETARIO**

---

**M.Sc. CARLOS ULISES VASQUEZ CRISANTO**  
**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme una segunda oportunidad en la vida.

A mi querido hijo, quien es mi pilar para lograr mis objetivos y mi aliento en los momentos de flaquezas.

A la memoria de mi padre, quien me enseñó a ser una persona resiliente y su luz guía mis proyectos.

A mí querida madre quien con su ejemplo me enseñó que no hay edad para los estudios y sus ganas de superación.

**ISABEL**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero y Profundo reconocimiento:

A todas las personas que me ayudaron, de forma desinteresada, para poder concretar el presente objetivo académico, a mi grupo de trabajo: Gloria, Nora y Rodi; a mis amigos Héctor Barzola Navarro y Patricia Poma.

**ISABEL**

## INDICE

DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
RESUMEN .....	7
ABSTRACT .....	8
INTRODUCCION.....	9
CAPITULO I: ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	13
1.1.    UBICACIÓN. ....	14
1.1.1.    DEL DISTRITO DE COMAS.....	14
1.1.1.1.    HISTORIA DEL DISTRITO .....	14
1.1.1.1.1.    PERÍODO INTERMEDIO TEMPRANO (400 A.C. - 650 D. C.).....	14
1.1.1.1.2.    PERÍODO HORIZONTE MEDIO (600 -1000 D. C.) .....	15
1.1.1.1.3.    PERÍODO INTERMEDIO TARDÍO (1000 - 1476 D. C.) .....	15
1.1.1.1.4.    PERÍODO HORIZONTE TARDÍO (1476 - 1532 D. C.) .....	16
1.1.1.1.5.    HISTORIA CONTEMPORÁNEA .....	17
1.1.2.    DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA .....	18
1.1.2.1.    RESEÑA HISTORICA DE LA I.E. Nº 2086 “PERU-HOLANDA .....	18
1.1.2.2.    I.E. 2086, UNA INSTITUCION CON VISION DE FUTURO .....	19
1.1.2.3.    VISIÓN Y MISIÓN DE LA I.E. 2086 .....	21
1.1.2.3.1.    VISIÓN .....	21
1.1.2.3.2.    MISIÓN.....	21
1.2.    COMO SURGE EL PROBLEMA .....	22
1.3.    COMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA.....	22
1.4.1    EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
CAPITULO II: MARCO TEORICO .....	27
2.1.    ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION .....	28
2.1.1.    INTERNACIONAL .....	28
2.1.2.    NACIONAL .....	29
2.2.    FUNDAMENTACION CIENTIFICA DEL MODELO TEORICO .....	30
2.2.1    LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL .....	30
2.2.1.1    IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES	
31	
2.2.1.2    TIPOS DE LIDERAZGO .....	31
2.2.1.3    TEORÍA DEL LIDERAZGO DE KENNETH LEITHWOOD.....	37
2.2.1.4    LIDERAZGO EN EL SISTEMA EDUCATIVO.....	42
2.2.2    EI CLIMA INSTITUCIONAL.....	43
2.2.2.1    DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	43
2.2.2.2    TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	45
2.2.2.2.1    TEORÍA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER.....	47
2.2.2.3    TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE DANIEL GOLEMAN.....	52
2.3.    DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	61
2.3.1.    EL DIRECTOR:.....	61

2.3.2. GESTIÓN EDUCATIVA: .....	61
2.3.3. TALLER EDUCATIVO: .....	61
2.3.4. TALLER COMO ESTRATEGIA: .....	62
2.3.5. CURSO TALLER: .....	62
2.4. PRESENTACIÓN DEL MODELO TEÓRICO .....	63
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	65
3.1.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA No. 2086 PERÚ HOLANDA DE LA ZONA DE COLLIQUE, DISTRITO DE COMAS, LIMA- PERÚ 65	
3.2. PROPUESTA .....	83
3.2.1.- PRESENTACIÓN.....	83
3.2.2.- FUNDAMENTACIÓN.....	85
3.2.3. FUNDAMENTO SOCIO - PEDAGÓGICO – PSICOLÓGICO.....	85
3.2.4 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON SUS RESPECTIVAS SESIONES DE TRABAJO ....	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	110
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES .....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	113
ANEXOS .....	114

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación “Estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el clima institucional del nivel secundario en la I.E. N° 2086 Perú – Holanda de la localidad de Collique, distrito de Comas, provincia de Lima, año 2018, surge ante la carencia de liderazgo por parte del personal directivo, manifestándose en la falta de asertividad y empatía en la toma de decisiones y desconocimiento de la visión institucional por parte de la plana docente, lo cual no permite utilizar estrategias pertinentes de gestión que promueva un clima institucional apropiado. Se plantea como objetivo general de la presente investigación: Implementar estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el clima institucional entre autoridades y plana docente del nivel secundario que permita incentivar la práctica de valores y obtener éxito deseado en la Institución Educativa 2086 Perú – Holanda.

Se plantea como hipótesis, la implementación de estrategias de liderazgo transformacional mejorará el clima institucional entre las autoridades educativas y plana docente logrando incentivar la práctica de valores y obtener el éxito deseado del nivel secundario en la Institución Educativa 2086 Perú – Holanda de la localidad de Collique, distrito de Comas, Provincia de Lima, año 2018.

El tipo de investigación planteado es cuasi experimental propositiva, en una primera etapa específicamente la observación simple, donde se observó las deficiencias en el clima institucional entre los agentes de la Institución (personal directivo y docentes), seguidamente se aplicó una encuesta a todos los agentes implicados. Teniendo en cuenta los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación, se presenta la propuesta: “Estrategia de liderazgo transformacional para el éxito gerencial que contribuya a la mejora del clima institucional”.

**Palabras claves:** Liderazgo transformacional, clima institucional.

## ABSTRACT

The present work of scientific research, has a connotation of a quasi-experimental character which has been developed by noting that in the Educational Institution 2086 Peru - Holland of the town of Collique, district of Comas Province of Lima. It is observed the lack of Transformational Leadership on the part of the director and institutional climate deficiency, which manifests itself in the lack of assertiveness and empathy in the decision making and ignorance of the objectives which does not allow to use the adequate management strategy so that there is an institutional commitment. What affects the development of an adequate Institutional Climate among agents I.E. 2086 Peru - The Netherlands, raises in its general objective of the investigation Implement strategies of transformational leadership to improve the institutional climate between authorities and teaching staff of the secondary level that allows to encourage the practice of values and obtain desired success of the Educational Institution 2086 Peru - Holland.

The hypothesis formulated is: The implementation of transformational leadership strategies will improve the institutional climate among the educational authorities and the teaching staff will achieve to encourage the practice of values and obtain desired success of the secondary level in the Educational Institution 2086 Peru - Holland of the locality of Collique , district of Comas Province of Lima, year 2018.

The quasi-experimental proposal was used in a first stage, specifically simple observation, where deficiencies in the Institutional Climate were observed among the agents of the Institution. A survey was then applied to all the agents involved. Taking into account the results of the application of the research instruments, the proposal is presented: "Transformational leadership strategy for managerial success that contributes to the improvement of the institutional climate".

**Keywords:** Transformational leadership, institutional climate.



## INTRODUCCION

Desde siempre el liderazgo se constituyó un factor importante en la estructura social, pues son los líderes de quienes depende en gran medida el éxito o el fracaso de un proyecto que se quiera llevar a cabo. Por ello, el análisis académico del liderazgo está siempre en las prioridades de investigadores, políticos, académicos y gente del común, pues sobre esta habilidad humana reposa la responsabilidad de cumplir metas y objetivos en la mayoría de actividades que emprenden a diario los gestores y administradores de diversos sectores en la vida empresarial.

En una organización de educación, el liderazgo Transformacional juega un papel particularmente importante, pues en este contexto pedagógico las actuaciones de los directivos cobran doble valor social: uno, el educativo, y otro, el ejemplo, que sumados constituyen un valor agregado del sector educativo, tal como lo expresa Vilar (2006):

“el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo. Esto lo consigue motivándolos a través del logro, es decir, facilitándoles recursos para que consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos; despertándoles su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo; haciéndoles identificar o subordinar sus propios intereses con la institución y finalmente, manifestando las expectativas altas de su trabajo, lo cual eleva el nivel de confianza de ellos mismos”.

Asimismo, para Leithwood (1999) “el líder crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Este planteamiento le lleva a delegar su autoridad entre los colaboradores para que desarrollen su propio liderazgo en relación a su trabajo e incluso con sus compañeros en los equipos que coordinan”.

Por ello, es importante que la directora, como líder transformacional, genere las condiciones para que se desarrolle un adecuado clima institucional en la institución educativa. Así como lo expresa Berrocal (2006), el clima organizacional es “el conjunto de propiedades del ambiente laboral (motivación, actitudes comportamientos), percibida directa o indirectamente por los trabajadores y que se supone son una fuerza que influye en la conducta de éstos”. Desde este enfoque, la percepción de los colaboradores es un componente vinculado al clima organizacional como una variable dependiente, que se ve afectada por factores externos asimilados por el individuo en su interacción diaria.

Asimismo, Litwin y Stinger (1998), postulan la existencia de nueve elementos que se relacionan con el clima existente en una determinada organización, tales como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad.

Con base en lo anterior, se presenta el siguiente trabajo titulado: Estrategias de Liderazgo Transformacional, para mejorar el Clima Institucional del nivel secundario en la I.E. N° 2086 “Perú-Holanda, Localidad de Collique, Distrito de Comas, Provincia de Lima es una investigación Cuasi-Experimental-Propositiva en el entorno laboral entre profesores y director de la Institución Educativa.

En este contexto se abordó la investigación que analizó y determinó los estilos de liderazgo de los directivos del colegio, así como el clima organizacional para, con base en los resultados, proponer los lineamientos básicos de la formación y ejecución de un liderazgo transformacional efectivo por parte de los directivos, que redunde en un mejoramiento general del clima en que se trabaja en la entidad educativa.

El problema científico a investigar es: el clima institucional que se vive en la institución educativa 2086 Perú – Holanda, se deteriora cada vez más entre los actores académicos. Para el presente estudio analizaremos la relación entre las autoridades académicas (Directora y Sub director) y la plana docente

(profesorado), del nivel secundario en la Institución Educativa 2086 Perú – Holanda. Se debe tener en cuenta que la mejora del clima institucional depende también de otros actores que para el presente caso no demandan un análisis exhaustivo por la delimitación del objeto a estudiar, estos agentes son: auxiliares, alumnado, padres de familia, personal administrativo y directivo y todas las personas que se ven involucradas en el ambiente educativo.

En tal sentido, el objetivo general de la investigación formulado es: Implementar estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el clima institucional entre autoridades educativas y plana docente del nivel secundario de la Institución Educativa 2086 Perú – Holanda. Para lograrlo, se planteó los siguientes objetivos específicos: realizar un estudio para diagnosticar las falencias de liderazgo transformacional y clima institucional existentes en la Institución Educativa. Analizar los factores que influyen en el liderazgo transformacional para evidenciar las debilidades dentro de los directivos de la Institución Educativa. Diseñar estrategias transformacionales para mejorar el liderazgo y clima Institucional en la Institución Educativa y Elaborar una propuesta basada en las estrategias diseñadas, que permita a los directivos y docentes desenvolverse en un mejor ambiente de trabajo.

La Hipótesis formulada es la: La implementación de estrategias de liderazgo transformacional mejorará el clima institucional entre las autoridades educativas y plana docente logrará incentivar la práctica de valores y obtener éxito deseado del nivel secundario en la Institución Educativa 2086 Perú – Holanda de la localidad de Collique, distrito de Comas Provincia de Lima, año 2018.

Para cumplir con este propósito, la investigación se estructuró en dos partes. Una teórica y conceptual en la que se contextualiza el liderazgo transformacional, se delimitan los conceptos básicos que sustentan el estudio y se describen los estilos de liderazgo para ubicarlos directamente en una entidad del sector educativo; en forma paralela se describe el clima organizacional. Por otro lado, se aplicó una encuesta para consultar a los docentes sobre el clima en

que cual desarrollan sus labores. Dicha información, nos permitirá realizar acciones para lograr un buen clima organizacional.

En el Primer Capítulo se describe el Análisis del objeto de estudio referente a la ubicación geográfica de la I.E. 2086 Perú – Holanda de la localidad de Collique, reseña histórica destacando los logros y dificultades de la institución, visión y misión, describiendo y formulando el problema general, plantear los.

En el Segundo Capítulo se plantea el Marco Teórico, habiendo realizado una revisión de los antecedentes, fundamentando de manera científica a través de teorías el modelo teórico.

En el tercer capítulo se refiere al Resultado de la Investigación, presentando la información obtenida en el proceso de la investigación.

Al final de la investigación se expresan las conclusiones del trabajo de investigación, así como las recomendaciones sugeridas a la institución.

## **CAPITULO I: ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## **1.1. UBICACIÓN.**

Nuestro objeto de investigación se ubica en la región Lima situada en la parte central del territorio peruano, capital del país, con más de 8 millones de habitantes donde centra el poder político, militar, religioso y cultural.

### **1.1.1. DEL DISTRITO DE COMAS**

El distrito de Comas se encuentra ubicado en el Cono Norte de Lima Metropolitana, en la Región natural de la costa, Provincia y Departamento de Lima. La superficie total del distrito es de 4,875 Has. (48.72 Km<sup>2</sup>) lo que representa el 5% del territorio del Cono Norte y 1.7% de Lima Metropolitana.

El Distrito de Comas es el cuarto distrito más poblado del Perú y uno de los 43 que conforman la provincia de Lima, ubicada en el departamento homónimo. Se encuentra a unos 15 kilómetros del centro de Lima. Su altitud varía desde los 150 a los 811 msnm, por lo que está a mayor altitud que otros distritos de Lima Metropolitana.

Limita al norte con el Distrito de Carabayllo, al este con el Distrito de San Juan de Lurigancho, al sur con el Distrito de Independencia y al oeste con el Distrito de Los Olivos y el Distrito de Puente Piedra.

#### **1.1.1.1. HISTORIA DEL DISTRITO**

##### **1.1.1.1.1. Período intermedio temprano (400 a.c. - 650 d. C.)**

Cuentan que durante este período los Yungas de la costa dominaban la sierra, antes de la migración emprendida por los Yauyos. Estos adoradores del Dios Pariacaca libran feroces combates contra los Colli, adoradores del Dios Wallallo. Los sobrevivientes se ven obligados a huir en diferentes direcciones, abandonando sus posesiones en la sierra, algunos de los cuales se refugiaron en el actual pueblo de Carabayllo.

De allí que en algunas historias sobre Comas se hable de la formación del Señorío de Carabayllo y Urín (bajo) Carabayllo, y su capital el pueblo de Copacabana (después hacienda Copacabana). En estas regiones se ubicaron dos fuertes militares, el primero en el cerro Choquen y el segundo en el cerro Collique.

Se hace referencia también a la mitología andina para señalar que el Dios Pariacaca era una divinidad de las lluvias torrenciales, de los huaycos y que la conquista de los habitantes Yungas se logró por medio de las llocllas o torrenteras, tan frecuentes y amenazadoras en las quebradas y valles andinos. Asimismo, asustaron a los Yungas, a los de la costa, que si no veneran al Dios Pariacaca dejarían de procrearse.

#### **1.1.1.1.2. Período horizonte medio (600 -1000 d. C.)**

A partir del año 600 la influencia Huari se siente en el área andina y se manifiesta en la costa central en sitios como Pachacamac, Cajamarquilla y Chancay. En el valle del Chillón, hasta la fecha, no se ha podido encontrar un centro administrativo y religioso de la magnitud de Cajamarquilla, lo que podría interpretarse, quizás como un control indirecto del valle.

#### **1.1.1.1.3. Período intermedio tardío (1000 - 1476 d. C.)**

Para este periodo el extenso Señorío de Colli comprendía desde el litoral hasta la actual Santa Rosa de Quives, límite desde el cual comenzaban las posesiones de los Canta. Ambos señoríos vivían en constante guerra por la tenencia de los cicales de Quives, pero los Colli siempre lograron rechazar los ataques enemigos protegidos en su imponente fortaleza, donde según fuentes etnohistóricas, contaban con extensos campos de cultivo y dos manantiales de agua que les permitía resistir el cerco prolongado del enemigo o burlar la desviación del cauce del río, estrategia utilizada frecuentemente por los

serranos. Las posesiones del señor Colli no se limitaban al actual valle del Chillón, sino que en algún momento de la historia ocuparon por la fuerza parte del valle del Rímac. Su estructura política comprendía varios curacazgos de menor jerarquía sujetos al señor principal o Collicápac.

#### **1.1.1.1.4. Período horizonte tardío (1476 - 1532 d. C.)**

La relación estable entre costeños y serranos que caracterizó la última fase del periodo anterior, se vio truncada con la presencia del ejército inca al mando de Túpac Yupanqui.

El Collicapac, que había resistido las constantes arremetidas de los Yauyos (canteños y chacllas), ofreció resistencia a la nueva agresión serrana con la ayuda de otros curacas, entre ellos el de Quivi, pese a lo cual fueron derrotados los yungas. El Collicápac fue muerto y sus ejércitos casi aniquilados. Poco después el soberano de Quivi, Chaume Caxa, fue acusado de conspiración contra el inca y conducido preso al Qosqo, por Apo Yupanqui, donde fue ejecutado. La represión en Quivi fue sangrienta, todos los hombres fueron asesinados, quedaron sólo las mujeres y los niños.

Impuesto el dominio de Qosqo en el valle, los incas proceden a reorganizar el señorío instalando mitimaes de otras naciones, como el caso de los chacllas y los cantas, a quienes se les dio posesión de los cicales de Quivi. Asimismo, fue impuesto como soberano el Yanacón Yanayacu, quien formó una nueva dinastía.

Así, los colli que en tiempos remotos sufrieron una derrota aplastante frente a los yauyos, fueron duramente castigados por la expansión incaica y quedaron eliminados a fines del siglo XVI con la invasión española. En 1586, del antiguo señorío de Colli no quedaba más que el curaca Hernando Nácar, los jóvenes Francisco Nácar, Rodrigo Asmat y el anciano Alonso Cuy Cuy, quien declaró haber visto en su juventud "600 indios en Collique", pero antiguamente "había tantos que no se contaban por ser muchos".



#### **1.1.1.1.5. Historia contemporánea**

Una independencia que no modificó las relaciones sociales

Al final de la dominación colonial, cuando se escuchaban los clarines de la guerra por la independencia, los terratenientes criollos que poseían las tierras de Carabayllo, hacen eco las aspiraciones independentistas. Tal es el caso del Marqués de valle Umbroso (propietario de la hacienda Chuquitanta), del Marqués de la casa Dávila (propietario de la hacienda Naranjal) y el Marqués de Montemira (dueño de las haciendas Chacracerro y Pro); este último fue Alcalde del cabildo de Lima y estuvo con San Martín el día de la proclamación de la independencia.

Debido a su participación los hacendados lograron que el libertador Simón Bolívar creara el distrito de Carabayllo, que comprendía los valles de Bocanegra, Carabayllo Bajo y Alto. El distrito nacía en la portada de guía hasta el caserío de Puente Piedra.

Los descendientes de los hacendados se mantuvieron como propietarios de los latifundios y prosiguieron explotando a los campesinos y esclavos. Esto se mantuvo a lo largo del siglo XIX, por lo que gran porcentaje de los esclavos se vieron obligados a comprar su libertad con su trabajo. En la segunda mitad del siglo pasado los pocos esclavos que quedaron se beneficiaron tardíamente con la obra de Ramón Castilla, quien pasó a la postre como libertador, no obstante haber sólo aceptado algo que la nueva realidad social y la lucha de los esclavos había impuesto.

Los antiguos marqueses de las haciendas habían sido entonces cambiados en sus atuendos y títulos, pero en realidad seguían los mismos pasos de la explotación con los nativos, con los hombres de color y, con posterioridad a la libertad de estos, con los chinos que se habían enganchado desde Asia, sin imaginar que aquí les esperaba un régimen también semi -esclavista.

## **1.1.2. DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

### **1.1.2.1. RESEÑA HISTORICA DE LA I.E. Nº 2086 “PERU-HOLANDA**

En el año 1965, inmigrantes de diferentes lugares de nuestra patria llegaron a vivir a las faldas del cerro llamado Collique, quienes destinan 10,000 m<sup>2</sup> de terreno para construir un colegio; con esfuerzo y sacrificios, improvisan un local, armando las aulas con palos, esteras y cartones; unos jóvenes entusiastas que tenían estudios universitarios se comprometieron a enseñar en forma gratuita, las clases se impartían a los niños de la zona y lugares aledaños.

En 1966 se hace realidad legalmente la creación oficial de la Escuela Mixta Nro. 4120 según resolución R.D.Z. Nº 1825 con fecha 13 de abril de 1966 siendo su directora la Profesora Delfina Espinoza.

En 1967 la Congregación “Fe y Alegría” Celebra un convenio por cinco años con el Ministerio de Educación bajo la administración de la Han Pastora Tardío Terán y un grupo de docentes nombrados por el Ministerio de Educación. Viendo el esfuerzo y sacrificio de los pobladores y padres de Familia por contar con una nueva infraestructura, el Gobierno del Arquitecto Fernando Belaunde Ferry apoya y colabora para construir las aulas de la Institución.

En 1968 se crea la escuela vespertina Nro 07 de primaria adulto y en 1972 la institución pasa a ser administrado por el ministerio de educación con el Nro 2086.

En 1975 se crea el nivel secundario con R.D. Zonal Nro 428 (20-05-75) teniendo como Sub Director al prof. Abraham Ortiz Moreno y en 1979 en la época de la Reforma Educativa la institución va a albergar al núcleo 07 con el Director Prof. Victoriano Rojas.

En 1983 los padres de familia deseosos de seguir mejorando la educación de sus hijos acuden a la embajada de Holanda, quienes uniendo lazos de amistad entre países hermanos, entregan el taller de carpintería y ebanistería a

la institución educativa; por este gesto el Ministerio de Educación reconoce a nuestra institución con el nombre de “Perú – Holanda” según R.D.Z. 321 del 27 de marzo de 1984.

En 1991 se cumplió 25 años (Bodas de Plata) con la Dirección del Profesor Hernán Huamán Paredes.

En 1996 se cumplió 30 años Bodas de Perla, con la Dirección de José Bocanegra Montoya.

En el 2006 se cumplió 40 años “Bodas de la Rubí” con la Dirección del Lic. Aquiles Padilla Maguiña; nivel primario con la Sub Dirección Académica de Francisco Muñoz Cachay con 46 secciones ambos turnos. En el nivel secundario con 24 secciones con la Sub Dirección de Formación General el Lic. Manuel Agama Salas y la Sub Dirección Administrativa el Mg. Elvis Olimpio Arbieto Vacas; contamos con 88 Docentes y 14 administrativos.

Somos la primera Institución Educativa de Collique; con mucho esfuerzo, sacrificio, perseverancia al servicio de la educación de los niños y jóvenes de parte de todo el personal que labora en nuestra institución, y el apoyo incondicional de los Padres de Familia, bajo nuestro lema.

#### **1.1.2.2. I.E. 2086, UNA INSTITUCION CON VISION DE FUTURO**

La Institución Educativa No. 2086 Perú Holanda es la más antigua de la zona de Collique, Distrito de Comas, Lima-Perú, y fue creada autogestionariamente; hoy después de 40 años sigue siendo una institución líder por su tradición histórica académica y deportiva que acepta los nuevos retos de la globalización e interculturalidad.

El 2006 la UNESCO otorga a nuestra IE. Uno de los premios del Concurso sobre “Innovaciones en la Enseñanza de la Ciencia y la Tecnología”. En el 2009, obtuvimos el 2do puesto en el “Concurso Ecológico” a nivel del Cono Norte.

Asimismo, obtuvimos el 1er. Puesto en Vóley a nivel de la UGEL 04 y cuarto puesto a nivel departamental.

El 28 de agosto del 2012 se reasigna la Directora Dina Gilma Caqui Acero, siendo subdirectoras en Formación General María Ramos Canelo, Administrativa Rosario Lévano Méndez y Académica Margarita Mantilla Olarte y el 2013 -2014, la acompañan en su gestión el Subdirector Administrativo Arnaldo Chávez Ríos, Subdirectora de Formación General Vilma Estela Ramón Pérez y Subdirectora Académica Yrma Sánchez Santiago, conformando un equipo directivo muy dinámico, quienes conjuntamente ratifican su compromiso con la comunidad educativa, para mejorar la calidad educativa. Actualmente contamos con dos niveles primaria: 35 docentes, 809 estudiantes, 05 trabajadores de servicio y 01 oficinista y secundaria: 35 docentes, 715 estudiantes, 04 auxiliares, 04 trabajadores de servicio, 01 auxiliar de biblioteca, 02 auxiliares de laboratorio, y 01 personal en secretaría, atendiéndose en los turnos de mañana y tarde.

El 2014, se ha gestionado para ser Núcleo Deportivo, atendiéndose el nivel primario con sus 29 secciones y 01 de secundaria, según el Plan de Fortalecimiento de la Educación Física, contamos con 07 docentes de educación física, 03 docentes trabajan en la misma IE. Y los 04 están en IE. aledañas siendo alimentadoras, la atención a los estudiantes en horario alterno, incrementándose la hora de educación física con 03 horas haciendo un total de 05 horas.

Año a Año con el esfuerzo del equipo Directivo, Docentes, Administrativos, Estudiantes y Padres de Familia, se sigue implementando: las aulas del Centro de Recursos Tecnológicos, gestionando el incremento de computadoras y mejorar la señal de internet con WIFI; también contamos con el taller de electricidad; el taller de Alimentaria equipándose con electrodomésticos, etc.; el taller de Ingles cuenta con mobiliario unipersonal, equipo de sonido y bibliografía actual; el taller de carpintería con la adquisición de nuevas maquinarias para la fabricación de trabajos en madera, y el laboratorio de Ciencias que se ha adquirido el Microscopio Trinocular, LCD y otros . Se ha construido una toldera

en el patio N° 01-nivel primario y está en proyectándose construir la segunda en el patio N°2.

Somos una IE. con trayectoria de 48 años de creación, albergando año a año a estudiantes, quienes eligen al Alma Mater de Collique, ya que cuenta con profesionales que se desviven en beneficio de nuestros estudiantes, sembrando en ellos el saber diario, con el único objetivo de lograr integrar al estudiante a un mundo competitivo y globalizado.

### **1.1.2.3. VISIÓN Y MISIÓN DE LA I.E. 2086**

#### **1.1.2.3.1. Visión**

El objetivo general de la institución educativa se ve reflejado a través de su visión:

Ser al 2021 una I. E. moderna y líder en una educación pertinente y de calidad, orientada a la formación integral para lograr estudiantes competitivos y comprometidos en la educación ambiental, que busca el bienestar y calidad de vida en su comunidad, región y país. Bajo una gestión democrática, participativa e inclusiva.

#### **1.1.2.3.2. Misión**

Por su parte la forma como lograr la visión se ve expresada en su misión:

Somos una institución educativa que promueve en los estudiantes el desarrollo de competencias que garanticen el desempeño satisfactorio en su vida personal y social; incidiendo en el uso de los recursos tecnológicos en nuestra practica pedagógica, fomentando actitudes y valores para lograr una cultura ambiental en nuestra sociedad.

Tanto la visión como la misión son tomadas en cuenta en la presente investigación ya que representan el horizonte hacia el cual apunta la institución educativa y el medio como pretende llegar a éste. La relación con el objeto de estudio radica en la importancia de la aplicación de estilos de liderazgo para lograr tener un adecuado clima laboral lo cual facilitara la interiorización de los actores educativos de la visión institucional.

## **1.2. COMO SURGE EL PROBLEMA**

Un clima institucional adecuado es una de las mayores fortalezas de una organización, caso contrario, constituye una de las principales debilidades. Las instituciones educativas (como en otras instituciones) el logro de objetivos y metas depende sustancialmente del capital humano y la organización de éstos, para ello los agentes académicos deberán interactúan en un ambiente de relaciones interpersonales agradables y atrayentes, respetando las diferencias humanas a través de la práctica de valores, aplicando normas de convivencia, estilos de comunicación y liderazgo.

Ante lo descrito en el párrafo anterior, podemos observar un inadecuado clima institucional en nivel secundario de la IE N° 2086 “Perú-Holanda, esto es causado por diversos factores, entre ellos se encuentran los propios agentes educativos que en muchos casos contribuyen de forma negativa al logro de espacios de convivencia institucional adecuados, percibiéndose un ambiente hostil que no permite trabajar de manera organizada y conjunta para la consecución de objetivos y metas comunes a la institución.

## **1.3. COMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA**

El clima institucional que se vive en la institución educativa 2086 Perú – Holanda, se deteriora cada vez más entre los actores académicos. Para el presente estudio analizaremos la relación entre las autoridades académicas (Directora y Sub director) y la plana docente (profesorado), del nivel secundario

en la Institución Educativa 2086 Perú – Holanda. Se debe tener en cuenta que la mejora del clima institucional depende también de otros actores que para el presente caso no demandan un análisis exhaustivo por la delimitación del objeto a estudiar, estos agentes son: auxiliares, alumnado, padres de familia, personal administrativo y directivo y todas las personas que se ven involucradas en el ambiente educativo.

En los últimos años se ha detectado un deterioro del clima institucional en el que viven los profesores de la IE 2086 Perú – Holanda, en la mayoría de casos las relaciones de éstos se basan netamente en temas laborales y actividades académicas, dejando de lado aquellas que ayuden a fortalecer las relaciones interpersonales. A esta situación se suman otros factores como: la segmentación de profesores en grupos (según áreas temáticas); la reducida predisposición de trabajar en equipo; reducida coordinación entre autoridades y docentes sobre decisiones institucionales; y, el reducido nivel de liderazgo en las autoridades educativas (Directora y Sub director) reflejado en el autoritarismo y conducta disfuncional hacia los actores educativos. Este inadecuado clima institucional se manifiesta en agresiones verbales, desmotivación laboral, incumplimiento de normas de convivencia, lo cual conlleva a brindar un deficiente servicio académico al alumnado. De esta manera se identifica como problema de un “Clima institucional inadecuado entre las autoridades educativas y la plana docente, en el nivel secundario.

**1.4. METODOLOGIA** la Institución Educativa 2086 Perú – Holanda”. En la presente investigación se ha empleado el modelo cuasi –experimental –propositiva, por el cual se ha considerado diagnosticar el clima organizacional como primer paso ejecutor en segundo momento elaborar un modelo teórico y concluyendo las acciones a través de un modelo de propuesta de formación docente en relaciones interpersonales.

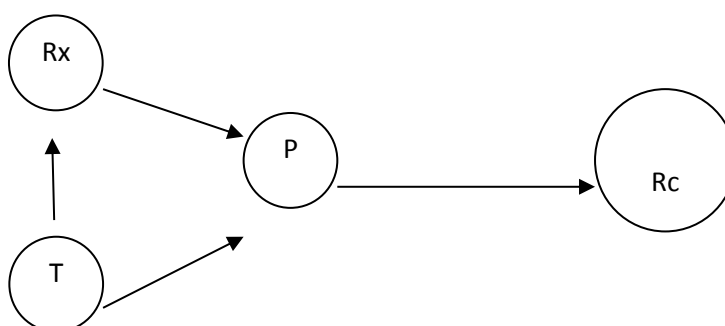
## 1.4.1 EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.4.1.1. TIPO DE INVESTIGACION

En la presente investigación se emplea el modelo descriptivo propositiva, en un primer momento se diagnostica la problemática sobre clima institucional. Luego se construye un modelo Teórico y finalmente se concreta el modelo en la propuesta del programa de capacitación docente en liderazgo.

### 1.4.1.2. EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la Investigación a utilizarse es el siguiente:



Leyenda:

Rx : Diagnóstico de la realidad.

T : Modelos teóricos.

P : Propuesta

Rc : Realidad cambiada.



## **1.4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA:**

### **1.4.2.1. POBLACIÓN**

La población está compuesta por docentes y autoridades educativas.

### **1.4.2.2. MUESTRA**

Docentes y autoridades educativas del nivel secundario del colegio 2086 “Perú – Holanda”

## **1.4.3. MATERIALES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

<b>MATERIALES</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Hojas	Observación	Fichas de encuestas
Papelotes	Encuesta	Ficha de observación
Lapicero	Escala de Likert	
Fólder		

## **1.4.4. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **1.4.4.1. Métodos**

- De la modelación
- Deductivo
- Sistémico

### **1.4.4.2. Procedimientos para la Recolección de Datos.**

Para el caso de los datos se recolectan, aplican, analizan e interpretan.

#### **1.4.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS DATOS**

- Tabulación de los datos para organizar la información.
- Cuadros estadísticos con sus respectivas descripciones.
- Gráficos estadísticos con sus respectivas interpretaciones.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION**

#### **2.1.1. INTERNACIONAL**

**Córdova (2010)** en su tesis “**Gestión del liderazgo y valores en la administración**” de la Unidad Educativa Fisco misional Santa Teresita del cantón Celica provincia de Loja, concluye:

- Se debe hacer un análisis reflexivo de la problemática de la institución y buscar alternativas de solución, mediante el trabajo en equipo para conseguir un liderazgo participativo, incentivar la práctica de valores y obtener el éxito deseado en la gestión educativa.
- Analizar la forma de involucrar a todos los miembros de la Unidad educativa, dentro de las diferentes actividades, delegar funciones, y si es posible la toma de decisiones frente a situaciones conflictivas que se presenten en la institución.
- Apropiarse en forma global del modelo pedagógico adoptado por la institución educativa.
- Realizar actividades de integración entre los miembros de la institución para poder llegar a consensos claros y efectivos, que permitan cambio de actitudes que contribuyan a una buena práctica de valores

Según **Hualla. (2007)**. En su tesis, **Programa de desarrollo personal para optimizar las relaciones interpersonales en los diferentes agentes educativos**.

Dice: “El resultado de nuestra investigación se tiene que en las relaciones interpersonales no hay comunicación, actitudes y agentes, por lo que no existe planificación, conducción y evaluación”.

- En el modelo construir la convivencia (Ortega y Colb. 2004), la finalidad de ayudar a los escolares a construirse una mentalidad democrática y unos hábitos de respeto a las normas comunes, se visualiza como el camino que hay que recorrer para garantizar el mantenimiento y el enriquecimiento de la democracia; porque el sentido del trabajo escolar es orientar a los escolares.

**Rentería y Quintero. (2009).** En su tesis, **“Diseño de una estrategia de una gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia”** en el colegio Rafael Uribe, en Uribe de ciudad de Bolívar, en la jornada de la mañana.

- Bogotá...En su tesis concluyeron que los docentes deben asumir un liderazgo fuerte frente al cambio, además que para que la institución educativa marche bien se debe tener buenos niveles de convivencia.

Según **Rubio (2009), Reglas de Oro de un buen clima laboral** (Venezuela).

- Uno de los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa es el Clima laboral, medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.
- Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

### **2.1.2. NACIONAL**

Según **Salazar (2011)**, Diplomado de Docencia en educación superior. **En su cátedra de Liderazgo, Comunicación y supervisión.** Universidad Gran Mariscal de Ayacucho – Perú.

- Se pregunta: ¿Los líderes nacen o se hacen?. Esta inquietud ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta. De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: 1) Como cualidad personal del líder. 2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.
- Para la presente investigación, resalto que el liderazgo como función dentro de la organización, conforme se consolida la teoría de las organizaciones, sobretodo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Por esta razón se relaciona con mi proyecto de liderazgo con enfoque transformacional. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizado en términos de una relación dinámica.
- Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo, operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado podría ser confuso o ambiguo. La necesidad de un líder transformacional en educación es evidente y real y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.
- En síntesis, el líder necesita estar comprometido e identificado con su grupo, para poder responder las expectativas de éste, la forma de respuesta particular al interés es el aspecto de liderazgo y motivación.

## **2.2. FUNDAMENTACION CIENTIFICA DEL MODELO TEORICO**

### **2.2.1 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Con la palabra “liderazgo” mencionamos al proceso de dirigir e influir en las actividades que desarrollan los demás miembros de un grupo. El concepto de liderazgo -en el lenguaje coloquial- se asocia a carisma, vocablo

procedente del griego y cuya equivalencia significa “gracia”, esto implica cierto atractivo y que proyecta una imagen de confianza y respeto, a raíz de la energía que transmiten determinadas personas.

Tal como refiere Gento (2002) “el líder es aquella persona que es capaz de provocar la liberación desde adentro, de la energía interior de otros seres humanos para que estos voluntariamente se esfuercen por alcanzar de un modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto para lograr su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven”.

#### **2.2.1.1 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES**

Según Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007): “Las organizaciones existen para lograr objetivos imposibles o extremadamente difíciles de lograr en forma individual. La organización en sí misma es un mecanismo coordinación y control, sin embargo, no hay normas ni regulaciones que puedan reemplazar al líder experimentado en la toma de decisiones rápidas e importantes”.

Los líderes son personas indispensables ya que son los conductores de las organizaciones y son ellos los que deben orientar a los subordinados a conseguir el éxito de la misma.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, el liderazgo involucra el uso de influencia y es agente de cambio de las conductas de los seguidores. Es importante destacar que la esencia del liderazgo es contar con seguidores, lo que convierte a una persona en líder es la disposición de persuadir a los demás.

#### **2.2.1.2 TIPOS DE LIDERAZGO**

Existen varios tipos de liderazgo a continuación se describen algunos de ellos:

### **A. Liderazgo Autoritario**

- Líder concentra todo el poder en su persona y es el que marca las directrices y toma decisiones.
- No informa ni consulta, mucho menos para la toma de decisiones. Los vigila y los controla.
- Maneja a sus subordinados a base de castigos y amenazas, algunas veces, también con premios.
- Utiliza el poder legítimo, el coercitivo y el de recompensa.

### **B. Liderazgo Transformacional**

Bass (1995) define el liderazgo transformacional como el conjunto de capacidades que permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo de forma efectiva. Es el tipo de liderazgo que incrementa el nivel de rendimiento y promueve el desarrollo de los miembros, individuales y grupales del equipo, a la vez que el de los grupos y la organización en su conjunto.

El líder transformacional fomenta el desarrollo personal para facilitar la adaptación de cada persona a las nuevas tareas y roles demandados, sin olvidar que el éxito de la organización depende de la consecución de objetivos grupales. Estos líderes pueden transformar a sus equipos haciendo que sientan confianza, admiración, lealtad hacia ellos, transmitiendo al personal subordinado la importancia y el valor de los resultados de las tareas, motivándolos a trascender sus propios intereses por el bien de la organización o del equipo, y activar sus necesidades superiores. El líder transformacional se caracteriza por articular una visión de futuro que puede ser compartida con compañeros y subordinados. De esta manera, pueden detectarse las oportunidades de la empresa con suficiente antelación para adoptar estrategias adecuadas y las medidas necesarias. Pero, además de descubrir una visión, los



líderes transformacionales ofrecen una ruta para alcanzarla. (López – Zafra y Morales, 1998)

Según Vargas (2003): Características importantes de este tipo de liderazgo para el desarrollo de los profesores y de la institución en general son los siguientes:

- Consideración individual: consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de las y los profesores, esto quiere decir que la relación y la comunicación es personalizada.
- Tolerancia psicológica: el permanecer períodos largos y constantes en un centro educativo hacen que los docentes generen grandes dosis de ansiedad entre ellos mismos y con sus alumnos, a lo cual se le denomina espacio de interacción turbulenta. Bajo este clima es fundamental que el líder no solo posea, sino manifieste grandes dosis de empatía, para que pueda manejar el conflicto y la tensión de una mejor manera. Pues este liderazgo tiene como uno de los pilares fundamentales, el crecimiento integral del personal.
- Liderazgo compartido: fundamentado en la cultura de la participación, el líder crea condiciones para que sus compañeros colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Además, él no busca sobresalir o recibir todo el mérito de los logros obtenidos por el sistema.
- Trabajo en equipo produce sinergia: esta estrategia genera mejores resultados.
- Un liderazgo fundamentado en valores: los líderes deben conducirse bajo la directriz de los valores humanos básicos tales como la dignidad de la vida, el mejoramiento de la salud, la fraternidad, la necesidad de justicia social y el respeto.

### **C. Liderazgo Participativo**

- Sigue un proceso de participación en la toma de decisiones.
- Estimula la participación libre e intercambios y debate de las ideas.
- Es elegido por los miembros del equipo y trata de dominar los procesos y toma de decisiones.
- Es un coordinador del equipo.
- Ayuda a los miembros a comprender ventajas y buscar soluciones para todos y no en forma individual.
- Trata de involucrar a todos en el trabajo y desarrollar actitudes y habilidades de los miembros.

### **D. Liderazgo carismático**

Son admirados, respetados y se confía en ellos. Los seguidores se identifican con los líderes y desean emularlos; los seguidores consideran que los líderes están dotados de capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se espera que los líderes tomen riesgos y sean consistentes en lugar de arbitrarios. Se puede contar con que harán lo correcto, demostrando altos estándares de conducta ética y moral.

### Características del líder transformacional

Palomino (2010) y Maxwell (2007) citando a Senge (2001), resaltan que el líder transformacional posee las siguientes características:

- a) Creatividad. La creatividad es un elemento clave del líder transformacional. Bass y Avolio (2006), señalan que comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas. Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente.

- b) Interactividad. Un líder transformacional efectivo debe tener competencias en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de su organización. Como señala Bass y Avolio (2006), el líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
- c) Visión. Un líder efectivo comunica y hace partícipes a sus colaboradores de la visión, puede que ésta sea la característica más importante del líder transformacional. Para Bass y Avolio (2006), implica el grado en que el líder articula una visión, de manera que sea atractiva y estimulante para los seguidores. Estos líderes motivan al personal para que alcancen con optimismo la visión planteada. Así, está claro en la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación, tornándolas potentes para lograr en los seguidores la disposición de invertir más esfuerzos en sus tareas, alentándoles a confiar en sus capacidades.
- d) Conocer el empowerment. Es una necesidad de las organizaciones modernas, no en vano, se considera una herramienta de gestión indispensable para lograr los altos niveles de implicación y de satisfacción. Pues, en definitiva, consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos en una organización, dándole la libertad para asumir responsabilidades de sus propias ideas, acciones y para dejarse guiar por su propio juicio y así obtener los beneficios para la organización y los clientes (internos y/o externos).

- e) **Pasión.** El líder transformacional tiene que mostrar pasión por su misión y con las personas. La pasión es esencial por los grandes cometidos; sin pasión la dirección y la visión son efímeras.
- f) **Ética.** Los líderes transformacionales deben ser éticos en cualquiera de las situaciones a las que se ven sometidos. En relación a lo mencionado, Bass y Avolio (2006), señala que un líder ético es un directivo auténtico, el cual se caracteriza por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos. Este líder transformacional asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición.
- g) **Prestigio.** La imagen y el prestigio que tienen sus colaboradores en él es muy positiva. Esto es una consecuencia, de la credibilidad e integridad demostrada con sus acciones, así como poder transmitir entusiasmo y confianza a sus colaboradores.
- h) **Formación y asesoramiento de los colaboradores.** Los líderes transformacionales dejan de ser supervisores, para pasar a ser formadores, facilitadores y asesores. Según refiere Bass y Avolio (2006), implica el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos. Para ello, se orienta a la comunicación efectiva de los problemas de los seguidores, atendiendo tales necesidades.
- i) **Coherencia entre sus actuaciones y la misión, visión y valores de la organización.** Bass y Avolio (2006), señalan que el líder transformacional debe evidenciar entre sus características una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización.

j) Actitud de colaboración y participación. Para Gonzales (2010) menciona que “El paradigma transformacional nos ha enseñado en los últimos años que algunas de las competencias más importantes que consiguen el perfil transformacional del líder son la visión global, el pensamiento estratégico, pensamiento conceptual, orientación al logro y los procesos, la capacidad de movilización, la capacidad de influencia y la empatía. Hoy este líder requiere nuevas capacidades, que sin desmerecer ninguna de las anteriores, definen su resiliencia; enfrentamiento a la adversidad, capacidad de superación, altos niveles de autoconfianza, perseverancia, orientación al logro y flexibilidad” En este sentido, el líder debe promover actitudes de cambio, superación, colaboración y participación entre sus seguidores.

#### **2.2.1.3 TEORÍA DEL LIDERAZGO DE KENNETH LEITHWOOD.**

- Nos habla de los enfoques transformacionales del liderazgo en la escuela, los cuales son especialmente apropiados para los desafíos a los que se enfrentan las escuelas en la actualidad y a los que deberán enfrentarse en los años que quedan de década: estos enfoques deberían ser muy recomendados a los administradores escolares para ocupar un lugar más prominente en las experiencias de preparación para los que aspiran a ocupar puestos de liderazgo formal en la escuela.
- Asimismo, implica el enjuiciamiento crítico de las teorías relacionadas directamente con el problema de estudio, de manera que, a partir de los elementos rescatables en opinión del investigador, se pueda elaborar una perspectiva conceptual adecuada a los requerimientos del problema. (Kenneth Leithwood, liderazgo para la reestructuración de las escuelas).
- Si realizamos una mirada introspectiva a nuestro trabajo pedagógico, es un ejercicio que siempre resulta completo. Ya es difícil el conocimiento de los mecanismos que afectan e influyen en la percepción y elaboración de

juicios sobre las personas, por lo que la mirada sobre sí mismo tiene necesariamente las mismas variables y otras más.

- El comportamiento organizacional nos habla, por ejemplo, del “sesgo de auto-beneficio” Según (Robbins, 1996, p.136) en la percepción de las personas y generación de juicios respecto de nuestro propio comportamiento y lo define como la tendencia de los individuos de atribuir sus éxitos a factores internos, como la habilidad o el esfuerzo, mientras que los malos resultados se atribuyen a factores externos. Si a esto agregamos los aportes de Humberto Maturana respecto del conocer y el observar como una actividad que es siempre a partir de nosotros mismos (Maturana, 2004 p.37), debemos asumir que la autopercepción es un ejercicio permanentemente incompleto, dado que cualquier modificación que se produzca en nuestro observar generará, a su vez, un cambio en el entorno, dada la relación estructural entre las partes (Carneiro, 2013 p.7).
- El liderazgo pedagógico es actualmente objeto de una atención sin precedentes. La agenda de la reforma educativa, en su permanente evolución, parece haber captado que el rol del liderazgo es en sí mismo una importante meta para la reforma y, simultáneamente, un vehículo para que otras cosas sucedan.

En ese contexto, es importante remitirnos nuevamente a un cuerpo teórico confiable y bien fundado en busca de información y orientación sobre este fenómeno. El conocimiento sobre el liderazgo pedagógico, proviene de diferentes fuentes, como son la experiencia, los análisis filosóficos, conceptuales y críticos, y la investigación empírica.

A través de esta teoría el autor intenta presentar una amplia agenda cuyo objetivo es ayudar a reforzar la amplitud, calidad y claridad de las fuentes de conocimiento más recientes sobre liderazgo basadas en investigaciones empíricas. En este trabajo teórico se establecen las bases para la investigación propuesta, revisando diferentes afirmaciones sobre el liderazgo pedagógico, basadas y fundadas en la investigación. Nuestro punto de partida es preguntarnos ¿Qué sabemos sobre liderazgo

pedagógico hasta ahora? ¿Qué interpretaciones y resultados empíricos pueden considerarse como un conocimiento sólido, aplicable en diferentes contextos?

Se formulan estas interrogantes a un nivel bastante general de abstracción, desarrollando conclusiones que brindan un retrato amplio, pero no muy detallado del liderazgo.

Kenneth Leithwood, propone en su teoría: Cuatro afirmaciones fundamentales sobre el liderazgo Pedagógico. En este trabajo de investigación presentaremos el complejo cuerpo de investigación existente sobre el liderazgo pedagógico, como un debate en torno a cuatro afirmaciones. En los planteamientos que siguen, nuestro propósito es mostrar que el liderazgo pedagógico “exitoso” se refiere a orientaciones y prácticas que han demostrado tener un impacto positivo sobre el aprendizaje escolar, ya sea directa o indirectamente, a través de las condiciones escolares o las acciones de terceros.

1.- El liderazgo pedagógico, contribuye de manera importante al mejoramiento del clima Institucional y el aprendizaje escolar.

En la larga búsqueda para identificar influencias intervinientes sobre el aprendizaje estudiantil y el clima institucional, no ha sido tarea fácil analizar las contribuciones de los factores relacionados con la actividad de las Instituciones Educativas, por ejemplo, los antecedentes familiares de los alumnos y otras variables contextuales. Estos elementos no son independientes entre sí y los diferentes enfoques metodológicos sobre mediciones y análisis pueden influir sobre el peso relativo de sus efectos. Sin embargo, en muchos estudios, las características de los alumnos aparecen, de manera persistente, teniendo los más poderosos efectos sobre los logros escolares (Coleman 1966; Jencks et al, 1972; van de Grift y Houtveen, 1999).

Y son, por cierto, los factores más susceptibles de cambiar y mejorar por parte de los educadores. Algunos estudios han demostrado que las escuelas pueden reducir de manera significativa los efectos que las condiciones de origen de los alumnos tienen sobre los aprendizajes (por ejemplo, Knapp y Associates, 1995).

Entre las influencias directas de la escuela, las prácticas en aula son muy relevantes. Los estudiantes tienden a aprender más cuando sus profesores tienen sólidas calificaciones formales y cuando utilizan técnicas apropiadas y de calidad, así como un currículo bien diseñado (Brophy y Good, 1986; Monk, 1994; Wang, Haertel, y Walberg, 1992).

Los líderes pedagógicos, también tienen un efecto sobre el clima institucional y el aprendizaje de los estudiantes, pero su incidencia es, a nuestro juicio, más bien indirecta (Hollinger Heck, 1996a).

2.- El liderazgo pedagógico, en las escuelas es ejercido en primer lugar por los directores y los profesores, y puede ser distribuido a otros.

Liderazgo directivo y liderazgo docente, la mayor parte de la investigación sobre liderazgo pedagógico se centra en el liderazgo ejercido por los administrativos y los profesores y ha documentado una amplia gama de responsabilidades, estilos y funciones de liderazgo. Una reseña reciente (Leithwood y Duke, 1999) describió veinte diferentes formas de liderazgo directivo que los autores clasificaron en seis enfoques genéricos de liderazgo: pedagógicos, transformacionales, morales, participativos, administrativos y contingentes.

El liderazgo directivo y de los profesores puede ser incluso más variado en formas y funciones. Se espera de parte de los directivos y profesores que asuman roles formales de liderazgo que desempeñen funciones como representar a la escuela en la toma de decisiones a nivel de distrito (Fullan, 1991); que lideren sub unidades escolares (Cooper, 1993); que estimulen el crecimiento profesional de sus colegas (Wasley, 1991); que defiendan la labor desarrollada por los profesores (Bascia, 1997); y que



mejoren los procesos de toma de decisiones dentro de la escuela (Malen, Ogawa, y Kranz, 1990).

3.- Un conjunto de prácticas básicas de liderazgo pedagógico, es valioso en prácticamente todos los contextos.

La evidencia proveniente de diferentes tipos de Instituciones Educativas, confirma la idea de que algunas prácticas de liderazgo son valiosas en casi todos los contextos (Day et al, 2000; Leithwood, Jantzi, y Steinbach, 1999; Southworth, 1998). Estas prácticas deben considerarse como un componente necesario —pero no suficiente— del repertorio de un líder exitoso. Describir las acciones comunes de los líderes exitosos en la mayoría de los contextos es más fácil de lo que uno podría imaginar, porque muchos estudios cuantitativos de gran escala han identificado un conjunto relativamente estable de hallazgos. Esta evidencia, proveniente de contextos escolares y no escolares, apunta a tres categorías generales de liderazgo que pueden contribuir al éxito. Hollinger y Heck (1999) llaman a estas categorías “propósitos”, “personas”, y “estructuras y sistemas sociales”. Conger y Kanungo (1998) hablan de “estrategias para elaborar una visión”, “estrategias para construir eficacia” y “estrategias para el cambio de contexto”. Valiéndonos de las denominaciones de Leithwood (1994).

4.- Los líderes pedagógicos exitosos que trabajan con diferentes tipos de personas, establecen las condiciones necesarias para promover el buen clima Institucional, logro escolar, la equidad y la justicia.

Muchos líderes educativos atienden alumnos con diferentes orígenes y características sociales: jóvenes que viven en situación de pobreza o aquellos cuya raza, etnia, características físicas o mentales, antecedentes culturales o habilidades en su lengua natal se salen del cauce cultural normal. Estos alumnos muchas veces no han tenido muy buen desempeño escolar.

El liderazgo parece ser especialmente crucial en escuelas que atienden estudiantes diversos que a su vez requieren de prácticas diferenciadas. Por ejemplo, se ha descubierto que los efectos del liderazgo sobre los logros escolares son más decisivos en las escuelas que atienden a alumnos de bajo nivel socioeconómico que en aquellas que atienden a alumnos de alto nivel socioeconómico (Hallinger y Heck, 1996a).

Desgraciadamente, las investigaciones indican que los aspirantes a líderes educativos suelen resultar especialmente reacios a trabajar en contextos de precariedad socioeconómica, lo que exacerba aún más los desafíos de liderazgo en esas escuelas (Winter y Morgenthal, 2002).

La evidencia sugiere que los líderes escolares exitosos centran sus esfuerzos en cuatro prioridades, las cuales, aunque importantes en todos los contextos, adquieren especial relevancia en escuelas empeñadas en mejorar su capacidad de atender en buenas condiciones a estudiantes de orígenes diversos.

#### **2.2.1.4 LIDERAZGO EN EL SISTEMA EDUCATIVO**

Vargas, (2003): “Si se practica el liderazgo en el sistema educativo puede traer algunos cambios importantes en las instituciones educativas”. Un liderazgo ejercido en las instituciones educativas para que sea efectivo en el nivel de las relaciones humanas, debe considerar la concepción integral del ser humano. Desde esta perspectiva, se debe tener consideración por las personas. Dedicar tiempo, atención y un trato agradable a los trabajadores, es fundamental. Algunas veces resulta mucho más fácil regañar que consultar y agredir a una persona, que analizar las causas del error.

En relación a lo mencionado, se establece la comparación entre los roles del director y el líder pedagógico en el siguiente cuadro:

**Cuadro Nº 1: Roles Del Director y Líder Pedagógico**

<b>DIRECTOR</b>	<b>LIDER PEDAGÓGICO</b>
Administra	Innova
Mantiene	Desarrolla
Acepta la realidad.	Investiga
Se focaliza en el sistema y estructuras.	Se focaliza en las personas.
Desciende del control	Inspira confianza
Pregunta cómo y cuándo.	Pregunta qué y por qué.
Hace correctamente las cosas.	Hace las cosas correctas con otros.

**Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez, Joaquín**

## **2.2.2 EI CLIMA INSTITUCIONAL**

### **2.2.2.1 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

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. 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 desarrollan. 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. 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 superponen 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). 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.

Rodríguez, (1999) 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.

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.

Por último, 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. En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. 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.

#### **2.2.2.2 TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden

de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo,

Martín y Colbs. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de

sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone de Litwin y Stringer. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

#### **2.2.2.2.1 TEORÍA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER**

Pretendemos explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización, empresa o institución.

Los autores de esta teoría aportaron al estudio de las organizaciones esta teoría con la finalidad de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo se pueden encontrar distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. A su vez, estos nuevos climas tienen efectos significativos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleo (Litwin & Stringer 1998 “la teoría de Clima Organizacional”).

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización escolar, tales como:

1. **Estructura**, Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. **Responsabilidad**, Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones acerca de su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. **Recompensa**, Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
4. **Desafío**, Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones**, Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación**, Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares**, Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos**, Es el sentimiento de grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.



9. **Identidad**, Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. A partir de las características mencionadas, es posible realizar un diagnóstico evaluativo del rol que este posee dentro de un centro educativo.

Por su parte las funciones del clima institucional están orientadas y ejecutadas sobre las bases del liderazgo y motivación, ya que éstas repercuten en cada uno de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento en la misma. Cada uno de estos objetivos con su respectiva descripción, se relaciona con la propiedad, personalidad y conducta de las personas que trabajan en la institución educativa.

La cultura o clima organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

"Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual", El logro de los objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de

comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

El conjunto de elementos citados en el párrafo anterior, conforman lo que se conoce como Cultura Organizacional o Cultura Corporativa.

Cultura Organizacional, es "... la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales".

Condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el Recurso "...enraizamiento, arraigo y permanencia del Humano, generando en él eficacia, diferenciación, innovación y adaptación...".

Es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello que, de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá "... definir programas y acciones que modifiquen los elementos culturales que impiden..." que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante.

Cada Organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las Organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son "... tan particulares como las huellas digitales" las organizaciones tienen su propia identidad.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

La opinión que el empleado se forma de la organización.

Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que, el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

El clima está integrado por una serie de elementos:

- a) El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- e) La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos elementos determinan el rendimiento del personal en función de:

Alcance de los objetivos

Satisfacción en la carrera

Calidad del trabajo

Comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión

Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.

#### **2.2.2.3 TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE DANIEL GOLEMAN.**

Los científicos afirman que la verdadera medida de la inteligencia no es el coeficiente intelectual sino las emociones, dependiendo de estos en un 80%. Las tensiones de la vida moderna, la hiper-competencia en el terreno individual y empresario, la presión del reloj, la exigencia de un constante perfeccionamiento profesional, etc., son situaciones que tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas consideradas normales, llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos. El resultado, a menudo, es el desequilibrio emocional. Este desequilibrio no sólo afecta la vida más íntima de una persona, sino que afecta su trabajo y su desarrollo profesional, porque las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de

modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos en pos de mejores resultados. Gracias a la plasticidad de nuestro sistema nervioso podemos aprender, apropiarnos de ciertas habilidades emocionales que brinden en el plano personal un rendimiento más óptimo y mejores relaciones interpersonales y por consecuencia, mejores resultados organizacionales frente al clima institucional. (Luis Miguel Manene 2012 Motivación y satisfacción en el trabajo).

La inteligencia emocional, según D. Goleman:

"Es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para manejarlos al trabajar con otros"

Principios de la inteligencia emocional:

1. Percepción: Cualquier cosa que incorporemos por cualquiera de nuestros sentidos.
2. Retención: Corresponde a la memoria, que incluye la retentiva (o capacidad de almacenar información) y el recuerdo, la capacidad de acceder a esa información almacenada.
3. Análisis: Función que incluye el reconocimiento de pautas y el procesamiento de la información.
4. Emisión: Cualquier forma de comunicación o acto creativo, incluso del pensamiento.
5. Control: Función requerida a la totalidad de las funciones mentales y físicas.

Estos cinco principios se refuerzan entre sí. Por ejemplo, es más fácil recibir datos si uno está interesado y motivado, y si el proceso de recepción es compatible con las funciones cerebrales. Tras haber recibido la información de manera eficiente, es más fácil retenerla y analizarla. A la inversa, una retención y un análisis eficientes incrementarán nuestra capacidad de recibir información. De modo similar, el análisis que abarca una disposición compleja de las tareas de procesamiento de información,

exige una capacidad para retener (recordar y asociar) aquello que se ha recibido. Es obvio que la calidad de análisis se verá afectada por nuestra capacidad para recibir y retener la información.

Estas tres funciones convergen en la cuarta es decir la emisión o expresión ya sea mediante el mapa mental, el discurso, el gesto u otros recursos, de aquella que se ha recibido, retenido y analizado.

La quinta categoría, la del control, se refiere a la actividad general del cerebro por la cual éste se constituye en "desertor" de todas nuestras funciones mentales y físicas, incluyendo la salud general, actitud y las condiciones ambientales. Esta categoría es de particular importancia porque una mente y un cuerpo sanos son esenciales para que los otros cuatro funcionen – recibir, retener, analizar y emitir puedan operar en la plenitud de su potencial.

La inteligencia emocional en el trabajo; el autor de Inteligencia Emocional Daniel Goleman (1999), (citado por Fernando Sánchez 2000) determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo.

Una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento, sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesita primero, que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa cómo hacerlo. Tercero, que sienta que lo que está haciendo tiene un valor significativo, que él está contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

Hablaremos entonces de los 5 Poderes para el manejo de negocios en el 2000. "Dejemos de pensar en gente y comencemos a pensar en talento. Nutramos sus mentes y almas", recomienda Rosabeth Moss Kanter, quien, en la Conferencia Internacional de la ASTD, se convirtió en el

centro de la atención al asegurar, en su conferencia, que para poder enfrentar con éxito una sociedad cambiante se requieren de cinco poderes, los cuales están asociados con nuestros dedos de la mano.

Los profesionales de la consultoría y el adiestramiento, reunidos en la Conferencia Internacional de la ASTD, importante evento mundial del aprendizaje y el desempeño, celebrando el año pasado en Atlanta, Georgia, Estados Unidos, compartieron un sin fin de experiencias e ideas a lo largo de valiosas conferencias y talleres. Creemos importante compartir con Uds. parte de esa discusión por su vigencia y relevancia.

La presencia de Rosabeth Moss Kanter, profesora de la Universidad de Harvard, escritora de diversos bestsellers, nominada como una de las 10 mujeres más influyentes de los Estados Unidos y listada por el Times de Londres como una de las 50 mujeres más exitosas del mundo, destacó por ser una de las más energizadoras conferencistas. Ella asegura que se requieren cinco poderes para enfrentar exitosamente una cambiante sociedad y un exigente mercado de compradores, donde desde adquirir víveres, pasando por servicios médicos, financieros, domésticos, hasta llegar a la compra de información, el mercado realmente se mueve hacia donde están las mejores opciones sin reparar en dónde se encuentre el proveedor, dado el acortamiento de las distancias por la incorporación de tecnologías de conexión, como Iridium e Internet.

Estos cinco poderes, que personalmente he integrado en un concepto que llamo "La Mano del Poder Humano", son: el poder de la voz, el poder de la imaginación, el poder de la alianza, el poder del compromiso y el poder de la contribución. Los he distribuido asociándolo con lo que representa cada uno de nuestros dedos. El pulgar, que nos sirve para pedir una cola y a la vez comunicarnos, representa el poder de la voz; el índice, dedo que levantamos para pedir la palabra e indicar que deseamos compartir algo, representa el poder de la imaginación, pues al levantar nuestro índice estamos listos para compartir nuestras ideas; el dedo corazón, que está más cerca de las demás personas cuando extendemos nuestra mano

para servirles, para retribuirles, es el que uso para hablar de poder de la retribución; el anular representa, por ser el dedo donde se coloca el anillo de matrimonio, el poder del compromiso; por último el meñique que unidos al de otra persona para hacer la "liga", representa el poder de la asociación.

- 1.- El poder de la voz: Por muy buena que sea una idea, un método, un concepto, una teoría, éste no tiene vida si no es articulado. Los mejores pensamientos pueden morir por no ser compartidos. Moss Kanter afirma que más que organizaciones de aprendizaje, lo que más necesitamos son organizaciones de educación, donde la voz de quienes más saben o están preparados se traduzca en el vehículo para facultar a cada vez más personas en las competencias claves del negocio. En cuanto a este poder, se resalta la habilidad para hablar varios idiomas y la de conversar activa y productivamente. El primer poder que tiene el hombre para compartir es el de la palabra, con esta, se pueden construir las ideas más increíbles, así como destruir, relaciones, negocios o peor aún: personas.
- 2.- El poder de la imaginación: Las empresas y las personas que manejarán con éxito el siglo venidero serán las que en su actuar, generen conductas cónsonas con la imaginación que, como seres humanos, somos capaces de desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en nuestras realidades. Las personas que con su imaginación vislumbren un presente y futuro diferente, más cordial, más afectivo, más rentable y más placentero serán las que estarán guiando las acciones de liderazgo en el nuevo milenio. La imaginación es una ventana que nos permite diseñar estrategias y metas, por lo que quien aprenda a usar esta como fuente de su propia abundancia, tiene el poder de crear.



- 3.- El poder de la retribución: El último poder tiene que ver con el emergente tópico de la inteligencia existencial o espiritual y su influencia en el ámbito laboral. Moss Kanter comenta que cada vez, más empresas están realizando acciones sociales de retribución a las comunidades con las cuales interactúan. La razón es que el personal desarrolla un sentido de conexión con la gente que eleva el espíritu y la motivación, aumentando la identificación con la firma y la productividad global. Presentó como ejemplo los aportes de IBM a la educación de varios países latinos y asiáticos, y de otra empresa de su lista de clientes que creo el Día Global del Servicio, en el cual todas las oficinas y empleados de esta empresa en el mundo realizaron una obra social anónima y sin publicidad, solo buscando la satisfacción personal de cada uno de ellos.
- 4.- El poder del compromiso: En una posición claramente opuesta a la de su colega del MIT, Lester Thurow, en lo relativo al compromiso de los trabajadores, Rosabeth Moss Kanter afirmó que la lealtad aún existe y que es una ventaja competitiva para las personas y empresas que la poseen. Lo que sí resaltó claramente fue que para contar con personas comprometidas se necesita cumplir con ciertas condiciones que despierten el poder del talento humano: la propiedad del trabajo, la identidad para con la empresa y sus proyectos, la autonomía de acción, la libertad de compartir ideas y hacer cambios, además de la posibilidad de permitirle al empleado adueñarse del proceso.
- 5.- El poder de la asociación: Cada vez más surgen en mayor cantidad y rapidez las alianzas entre personas, entre empresas, entre personas y empresas, entre países, entre entidades de diversos tipos. Lo hacen buscando aprovechar y potenciar sus diferencias, aprovechar la creatividad de uno y el capital de otro, el talento de uno y la acción de otro, los contactos de uno y la fuerza de otro. Las alianzas, aun cuando no siempre exitosas nos permiten salir adelante con efectividad en mercados y sociedades en crisis como las actuales. El poder de la asociación es el poder de crear, desarrollar y mantener

alianzas que permitan obtener resultados de manera más efectiva y productiva.

Hoy, consideramos que el desarrollar y usar estos poderes pueden marcar una gran diferencia en promover un buen Clima Institucional, nuestras relaciones personales, familiares, laborales y vecinales, además de crear un notable impacto en los indicadores claves de nuestros negocios en el nuevo milenio.

Una vez que la Organización Educativa, tiene clara sus necesidades y se logra la compatibilidad con las necesidades de sus empleados, tanto la Organización, como las personas se benefician. Pero después hay ciertos mecanismos que tiene toda Organización, que precisamente son "destrezas de un gerente", porque en definitiva la gente es gerenciada por otra gente. Entonces, el gerente tiene que tener ciertas habilidades que le permitan influir en la conducta de otros. Y cuando digo influir en la conducta de otros ¿qué quiero decir? Que nosotros como personas tenemos ciertas necesidades y preferencias, y que yo como gerente debo estar en capacidad de entender aquello y de reconocer los esfuerzos y resultados de los demás y de esta forma se sentirán más a gusto conmigo.

Uno puede ser muy competente, pero si no le doy importancia a la gente que trabaja a mi alrededor, no le reconozco sus esfuerzos, ni si quiera le comunico que yo espero que hagan un buen trabajo, y que le voy a ayudar en ese trabajo, yo lo que estoy generando en los demás son expectativas negativas y éstos se van a sentir muy incómodos, sentirán que no podrán hacerlo y cada vez que interactúen conmigo como supervisor se van a sentir muy mal.

Las competencias emocionales: El mismo Goleman y demás autores definen el éxito de gerentes líderes pedagógicos y trabajadores en personas de alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades técnicas y emocionales, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, la gerencia y la sociedad.

Las competencias emocionales que más se repitieron como decisivas en el éxito de los líderes y sus empresas, fueron clasificadas en cuatro categorías, contando con varias competencias cada una para presentar así, las principales Competencias Emocionales Claves, las cuales mencionaremos y comentaremos a continuación:

- Auto-conciencia: La habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: la auto-confianza, la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor.
- Auto-regulación: La habilidad para controlar y re-direccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: Auto-control, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación a resultados e iniciativa.
- Empatía: Las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. En esta categoría se miden y desarrollan: la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.
- Socialización: Engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones.

Las competencias en esta categoría son: desarrollo de persona, liderazgo, influencia, comunicación, gerencia del cambio, manejo de conflictos, construcción de redes y la cooperación en equipo.

- Automotivación: Consiste la habilidad de saber motivarse a uno mismo, sin necesidad de que nos anime o motive alguien desde fuera.

Para la medición y desarrollo de las competencias claves y bajo la aprobación de Goleman fue creado un instrumento. Información amplia y de alta calidad puede obtenerse a través del sitio web: ([www.eisglobal.com](http://www.eisglobal.com)). Al presentar dicho instrumento, en las conferencias de prensa, una de mis preguntas versó sobre la real posibilidad de desarrollar las competencias emocionales a través del adiestramiento.

La respuesta de Goleman nos alertó sobre la alarmante proliferación de cursos cortos que afirman y garantizan la posibilidad de ser inteligente emocionalmente con solo un taller de uno o dos días.

Él afirma que es casi imposible lograrlo sin la presencia de un coach especializado en el seno de la empresa u organización donde interactúan las personas que desean contar con las mencionadas competencias, Goleman sugiere y cree en los programas largos (mínimo de 6 meses) en los cuales los participantes se ven motivados y exigidos a auto-observarse en su interacción con otros, contemplan la presencia de un coach o facilitador que actúa como espejo del comportamiento y además con sesiones de aprendizaje y práctica de las competencias en la vida real del participante. Todo esto basado en un detallado diagnóstico validado, que permita determinar el perfil deseado, el perfil actual y las acciones para reducir el gap entre estos dos perfiles.

A los que apenas estamos aprendiendo a gerenciar nuestros estados anímicos y nuestras emociones, confesando lo difícil que en algunos momentos se torna ser congruente con lo que uno está aprendiendo sobre esta valiosa inteligencia, nos resulta grato invitar a aquellos líderes que desean alcanzar altos niveles de satisfacción y efectividad en sus grupos de acción.

Consideramos que el desarrollo de habilidades sociales conlleva a mejorar el clima institucional, creando un ambiente de confianza y respeto mutuo, aceptando y respetando acuerdos, controlando impulsos y dejando de lado los

comportamientos individualizados o egocentrista. Según Monjas (2009) refiere que las habilidades sociales son las conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar una tarea de índole interpersonal. Se trata de un conjunto de comportamientos aprendidos que se ponen en juego en la interacción con otras personas. De acuerdo con Prieto (2000), menciona que las destrezas sociales incluyen conductas relacionadas con los siguientes aspectos: la conducta interpersonal (aceptación de la autoridad, destrezas conversacionales, conductas cooperativas), las conductas relacionadas con el propio individuo (expresiones de sentimientos, actitudes positivas hacia uno mismo, conducta ética), conductas relacionadas con la tarea (trabajo independiente, seguir instrucciones, completar tareas), la aceptación de los compañeros.

## **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

### **2.3.1. EL DIRECTOR:**

Según Magallanes (2007): “Es el responsable de la gestión escolar, asume la representación legal de la institución. Ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos.

### **2.3.2. GESTIÓN EDUCATIVA:**

Según R. M. N° 168 – 2002 – ED: “La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos a desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces, como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo”.

### **2.3.3. TALLER EDUCATIVO:**

Taller en enseñanza, es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica. Se caracteriza por la investigación, el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue

por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible.

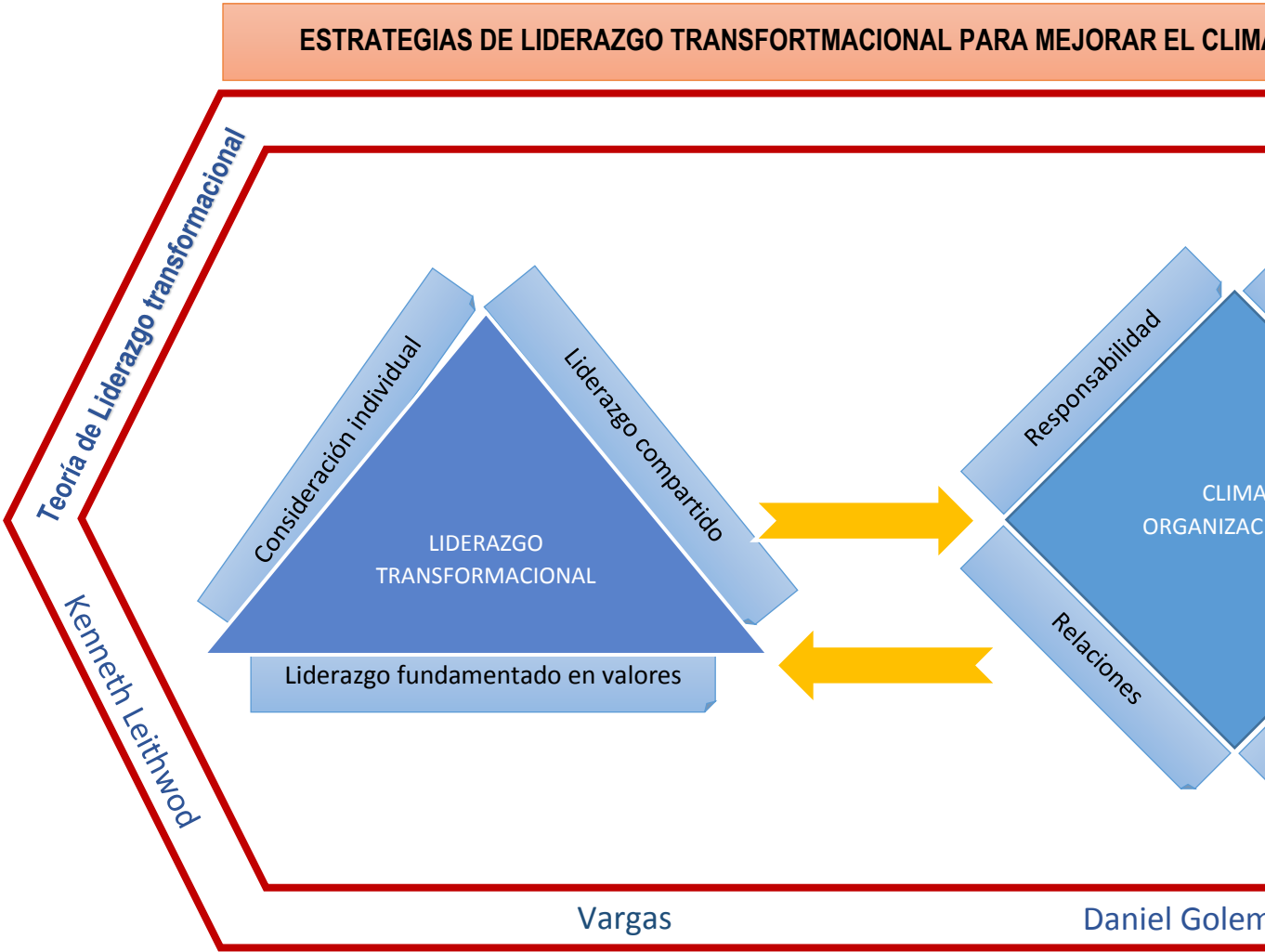
#### **2.3.4. TALLER COMO ESTRATEGIA:**

El trabajo por talleres es una estrategia pedagógica que además de abordar el contenido de una asignatura, enfoca sus acciones hacia el saber hacer, es decir, hacia la práctica de una actividad.

#### **2.3.5. CURSO TALLER:**

Curso-taller es una modalidad de enseñanza-aprendizaje caracterizada por la interrelación entre la teoría y la práctica, en donde el instructor expone los fundamentos teóricos y procedimentales, que sirven de base para que los alumnos realicen un conjunto de actividades diseñadas previamente y que los conducen a desarrollar su comprensión de los temas al vincularlos con la práctica operante.

2.4. PRESENTACIÓN DEL MODELO TEÓRICO



**CAPITULO III:**  
**RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**



### 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

##### 3.1.1. Análisis e interpretación de la encuesta a los docentes de La Institución Educativa No. 2086 Perú Holanda de la zona de Collique, Distrito de Comas, Lima-Perú

TABLA 1: DIRECTOR TIENE EN CUENTA LAS CONSIDERACIONES INDIVIDUALES PARA DIRIGIR Y PLANIFICAR

LIDERAZGO	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Consideración individual	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje
1. ¿El director organiza, dirige y planifica el grupo de docentes en base a sus talentos, prestigios y creatividad?	0	0,00%	0	0,00%	12	30,00%	28	70,00%
2. ¿El director dedica tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de los docentes que labora en la institución?	0	0,00%	0	0,00%	13	32,50%	27	67,50%

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis de la tabla N°1 presentamos:

Pregunta N°1. El director organiza, dirige y planifica el grupo de docentes en base a sus talentos, prestigios y creatividad, se observa que hay un 30.00% del personal encuestado respondió, que A VECES se da dicha realidad, lo preocupante se da en el 70% que manifiesta que dijo que nunca se tiene ese tipo de consideración.

Pregunta N°2. El director dedica tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de los docentes que labora en la institución. se observa que 32.5% del docente encuestado respondió que A VECES LO preocupante se da en el 67.5% que manifiesta que NUNCA se da ese tipo de atención. La tabla, nos da evidencia que existe una problemática de falta de consideración y atención hacia los miembros de la I:E: . La Tabla N° 1 evidencia una falta de consideración individual por las autoridades lo cual demuestra que no existe Liderazgo.

GRAFICO N° 1



GRAFICO N° 2

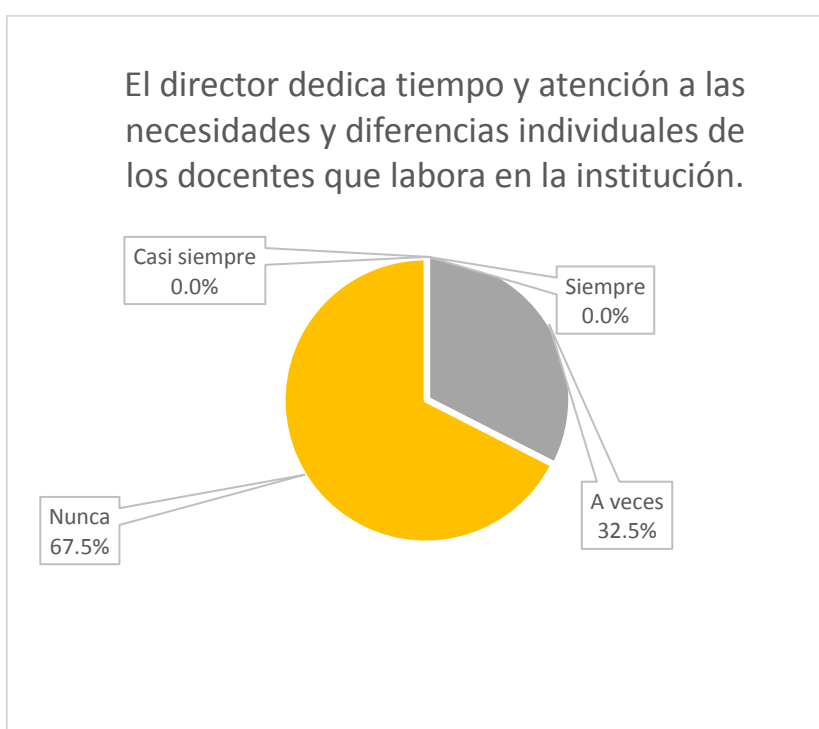


TABLA 2: EL DIRECTOR EJERCE LIDERAZGO COMPARTIDO EN FUNCION A METAS Y DEBATES DE IDEAS

LIDERAZGO	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Liderazgo compartido	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje
3. ¿El director ejerce un liderazgo en función a metas grupales para lograr el cambio e innovación de la institución?	0	0,00%	5	12,50%	10	25,00%	25	62,50%
4. ¿El director estimula la participación libre e intercambia y debate de ideas?	0	0,00%	2	5,00%	8	20,00%	30	75,00%

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis de la tabla N°2 presentamos:

Pregunta N°3. El director ejerce un liderazgo en función a metas grupales para lograr el cambio e innovación de la institución, se observa que del personal encuestado hay un solo 12.5% casi siempre y un 25% del personal respondió, que A VECES se da dicha realidad, lo preocupante se da en un nivel significativo que opina que el 62.5% que manifiesta que nunca se tiene ese tipo de consideración.

Pregunta N°4. El director estimula la participación libre e intercambia y debate de idea. se observa que solo el 5% respondió CASI SIEMPRE Y EL 20% de los docente encuestado respondió que A VECES lo preocupante se da en el 75% que manifiesta que NUNCA se da ese tipo de atención la tabla, nos da evidencia que existe una problemática de falta de un liderazgo en función a metas grupales y la falta de intercambios de ideas con los miembros de la I:E.

GRAFICO N°3

El director ejerce un liderazgo en función a metas grupales para lograr el cambio e innovación de la institución

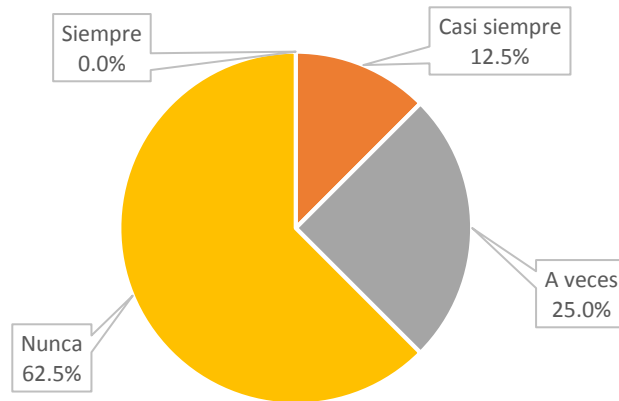


GRAFICO N°4

El director estimula la participación libre e intercambia y debate de ideas.

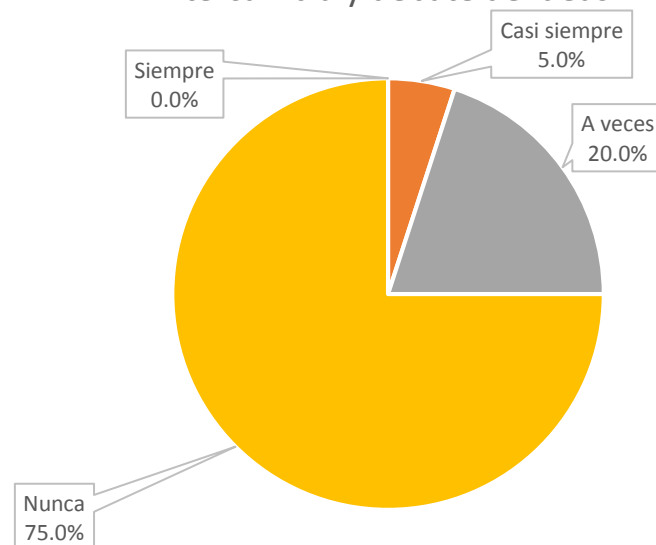


TABLA 3: EL DIRECTOR EJERCE LIDERAZGO FUNDAMENTADO EN VALORES

LIDERAZGO	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Liderazgo fundamentado en valores	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje
5. ¿El Director toma decisiones para que los docentes colaboren en función de los valores humanos?	0	0,00%	15	37,50%	20	50,00%	5	12,50%
6. ¿Existe una relación de amistad, confianza y respeto entre el director y docente de la I.E.?	0	0,00%	0	0,00%	25	62,50%	15	37,50%

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis de la tabla N°2 presentamos:

Pregunta N°5. El Director toma decisiones para que los docentes colaboren en función de los valores humanos , se observa que del personal encuestado hay un solo 37.5% casi siempre y un nivel significativo del 50% del personal respondió, que A VECES se da dicha realidad, y el 12.5% manifiesta que nunca se tiene ese tipo de consideración .

Pregunta N°6. El Director toma decisiones para que los docentes colaboren en función de los valores humanos. El 62.5% de los docente encuestado respondió que A VECES y el 37.5% que manifiesta que NUNCA se da ese tipo relación de amistad la tabla, nos da evidencia que existe una problemática de falta de un liderazgo en función a valores .

GRAFICO N°5

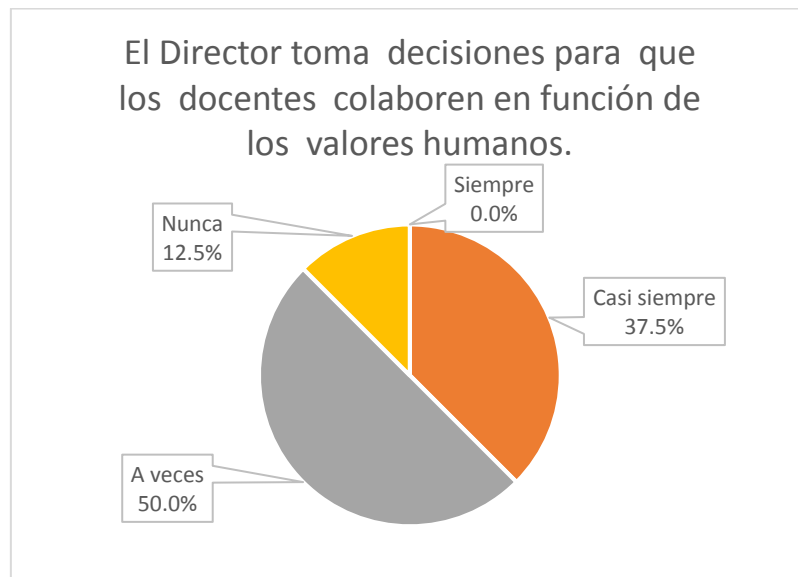
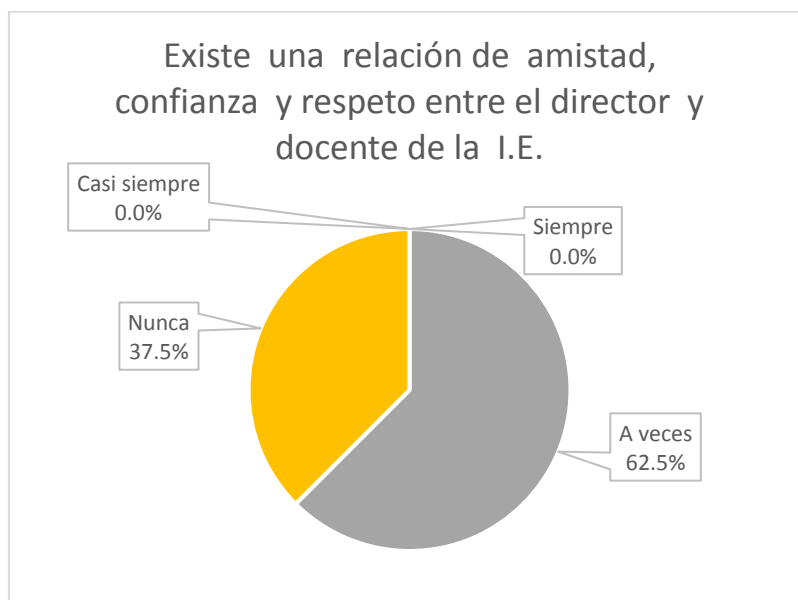


GRAFICO N°6





## CLIMA ORGANIZACIONAL

TABLA 4: LOS DOCENTES SE IDENTIFICA Y PRACTICA LOS IDEALES DE LA INSTITUCION

CLIMA ORGANIZACIONAL	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje
7. ¿Se identifica y practica los ideales de la institución a través de actitudes que reflejen la misión y conduzcan hacia la visión de la I.E.?	0	0,00%	12	30,00%	20	50,00%	8	20,00%
8. ¿Usted conoce las reglas, procedimientos, trámites que se realizan en la I.E.?	0	0,00%	25	62,50%	15	37,50%	0	0,00%

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis de la tabla N°2 presentamos:

Pregunta N°7. Se identifica y practica los ideales de la institución a través de actitudes que reflejen la misión y conduzcan hacia la visión de la I.E, se observa que del personal encuestado hay un solo 30% casi siempre y un nivel significativo del

50% del personal respondió, que A VECES se da dicha realidad, y el 20 % manifiesta que nunca se tiene ese tipo de consideración.

Pregunta N°8. ¿Usted conoce las reglas, procedimientos, trámites que se realizan en la I.E.? El 62.5% de los docentes encuestados respondió que A VECES y el 37.5% A VECES la tabla, nos da evidencia que los docentes conocen pero no practica los ideales I.E.

GRAFICO N°7

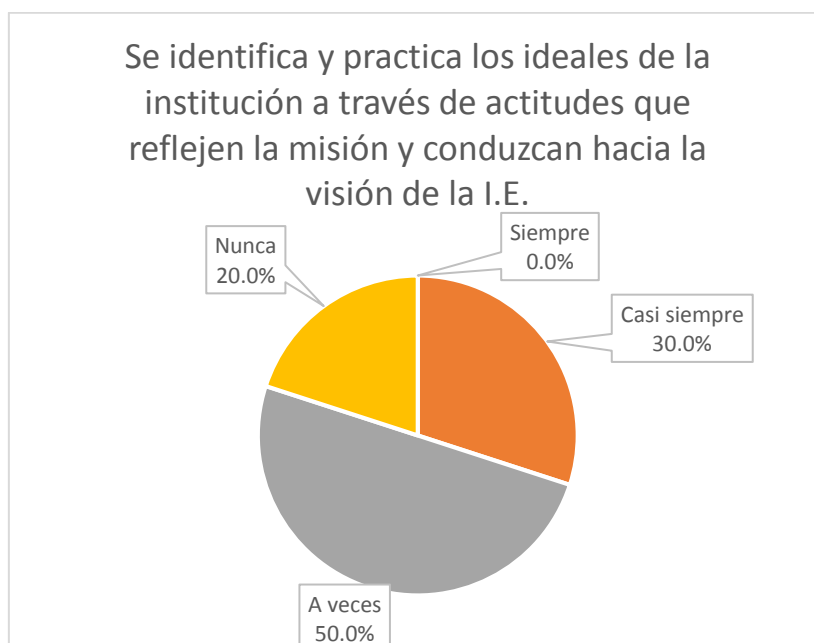


GRAFICO N°8

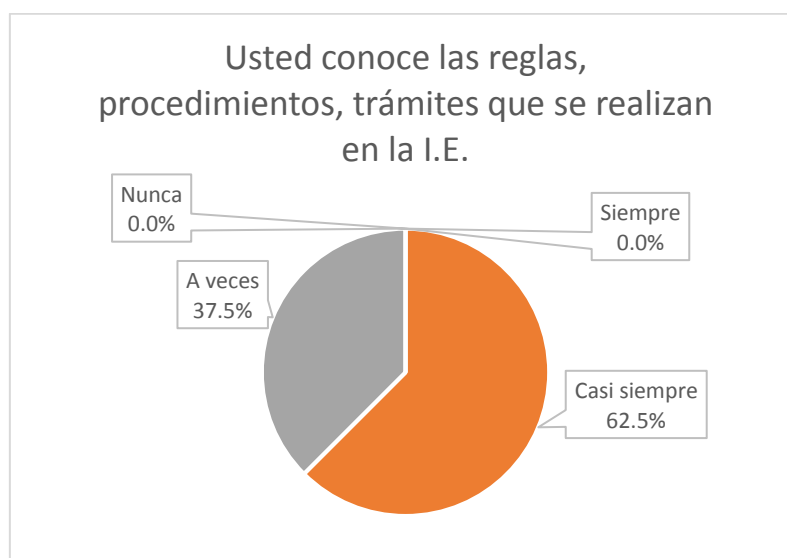


TABLA 5: LOS DOCENTES EN LA I.E. TOMAN DECISIONES Y ESTÁN COMPROMETIDO PARA LOGRAR BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL

CLIMA ORGANIZACIONAL	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
Responsabilidad	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje
9. ¿En la Institución educativa usted toma decisiones propias respecto a su trabajo?	0	0,00%	23	57,50%	17	42,50%	0	0,00%
10. ¿Usted está comprometido y es responsable de las decisiones en la I.E.?	0	0,00%	25	62,50%	15	37,50%	0	0,00%

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis de la tabla N°5 presentamos:

Pregunta N°9. En la Institución educativa usted toma decisiones propias respecto a su trabajo, se observa que del personal encuestado hay un solo 57.50% casi siempre y un nivel significativo del 42,5% del personal respondió, que A VECES se da dicha realidad.

Pregunta N°10. Usted está comprometido y es responsable de las decisiones en la I.E. El 62.5% de los docente encuestado respondió que A VECES y el 37.5% que manifiesta que NUNCA . De la tabla N°5, evidenciamos que los docentes no toman su propia decisión y no se encuentra comprometido, lo que consideramos, debilita un adecuado clima Organizacional.

GRAFICO N°9

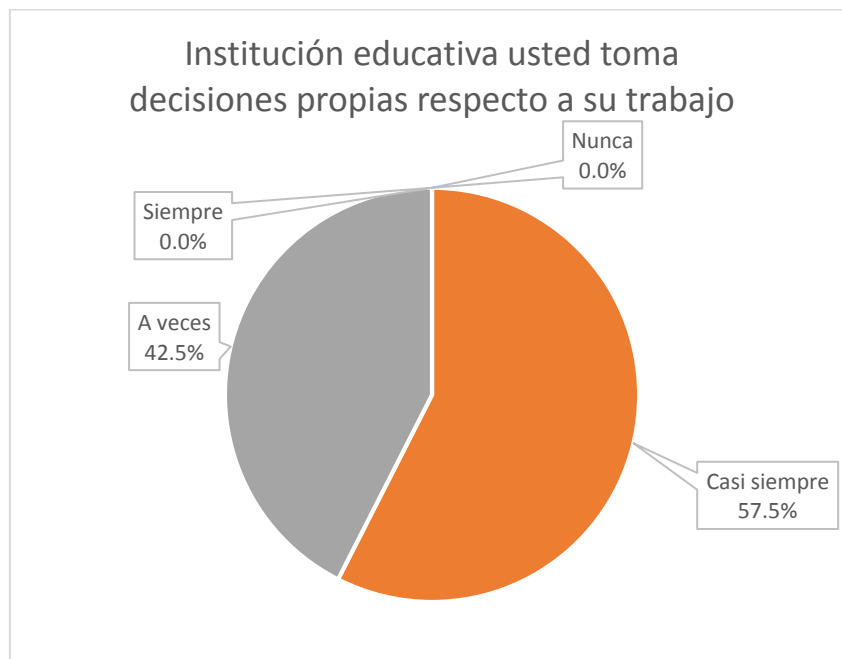


GRAFICO N°10

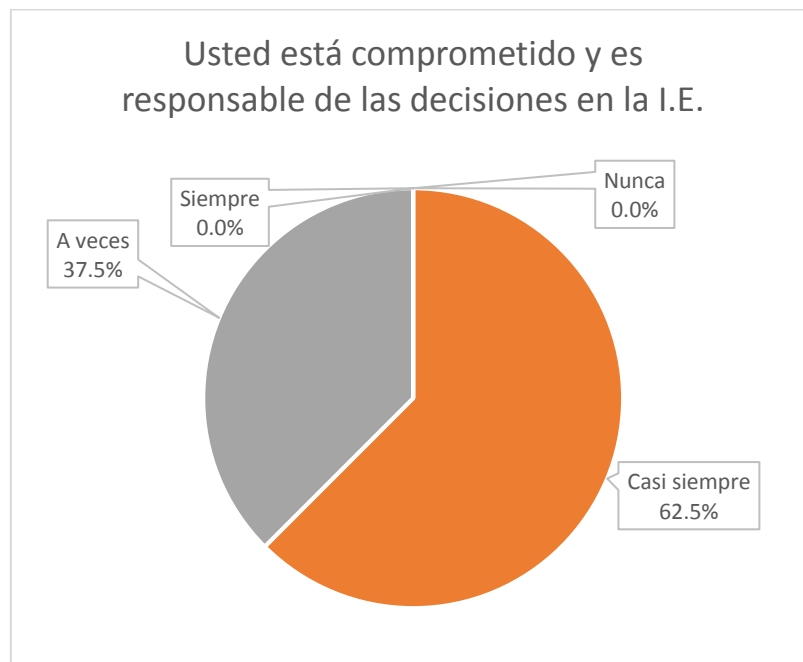


TABLA 6: EL DIRECTORES EN LA I.E. FOMENTA COMUNICACIÓN CLARA Y ASUME DECISIONES CON EL APOORTE DE LOS DOCENTES

CLIMA ORGANIZACIONAL	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje	Valoración	Porcentaje
11. ¿El director fomenta una comunicación clara y fluida hacia los docentes de la I.E.?	0	0,00%	15	37,50%	20	50,00%	5	12,50%
12. ¿El director asume decisiones con el aporte de los docentes de la IE?	0	0,00%	0	0,00%	28	70,00%	12	30,00%

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis de la tabla N°6 presentamos:

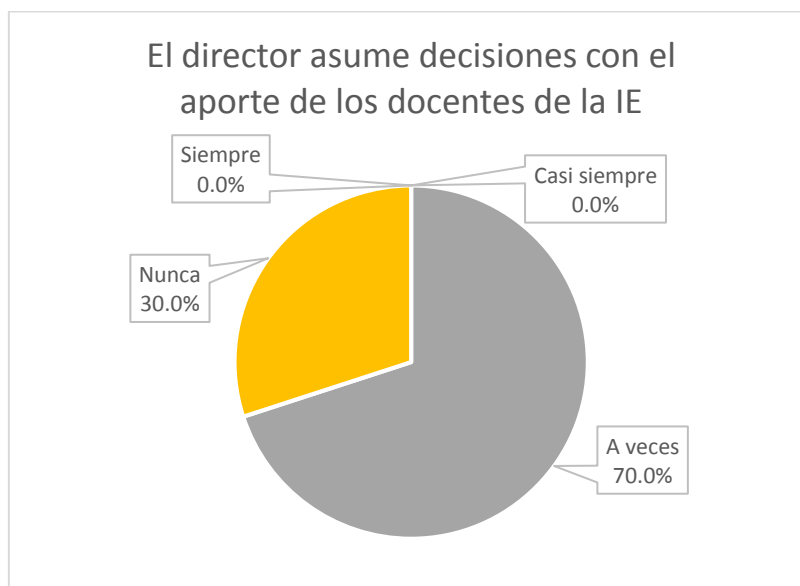
Pregunta N°11. ¿El director fomenta una comunicación clara y fluida hacia los docentes de la I.E?. El 37.50 de los encuestados respondió que, encuestado respondió, que CASI SIEMPRE se da dicha realidad, lo preocupante se da en el 50% que manifiesta que A VECES y finalmente un 12.5% del personal dijo que NUNCA se da este tipo de comunicación.

Pregunta N°12 ¿El director asume decisiones con el aporte de los docentes de la I.E.? Se observa que el 70% de los encuestados respondió que A VECES, y un 30% manifestó que NUNCA la Tabla N° 6, nos da evidencia que existe una problemática de relación entre el director y la plana docentes de I.E.

GRAFICO N°11



GRAFICO N°12





**TABLA 7: LOS DOCENTES EN LA I.E.SE SIENTE ORGULLOSO Y DISFRUTA TRABAJAR PARA LOGRAR BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Siempre</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>	
<b>Identidad</b>	<b>Valoración</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Valoración</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Valoración</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Valoración</b>	<b>Porcentaje</b>
13. ¿Se siente orgulloso y parte importante de esta Institución Educativa?	0	0,00%	18	45,00%	22	55,00%	0	0,00%
14. ¿Disfruta trabajar en esta I.E. siendo capaz de recomendar a un colega?	0	0,00%	24	60,00%	16	40,00%	0	0,00%

GRAFICO N°13

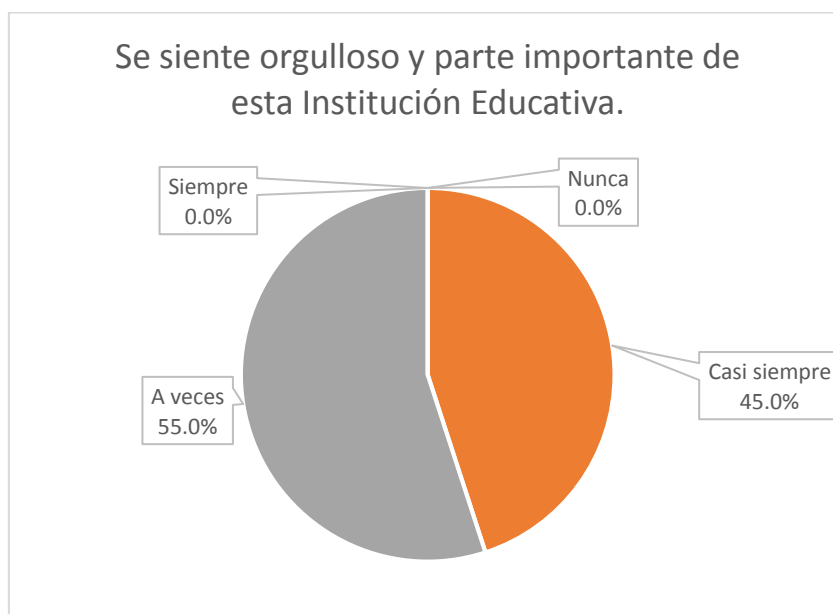
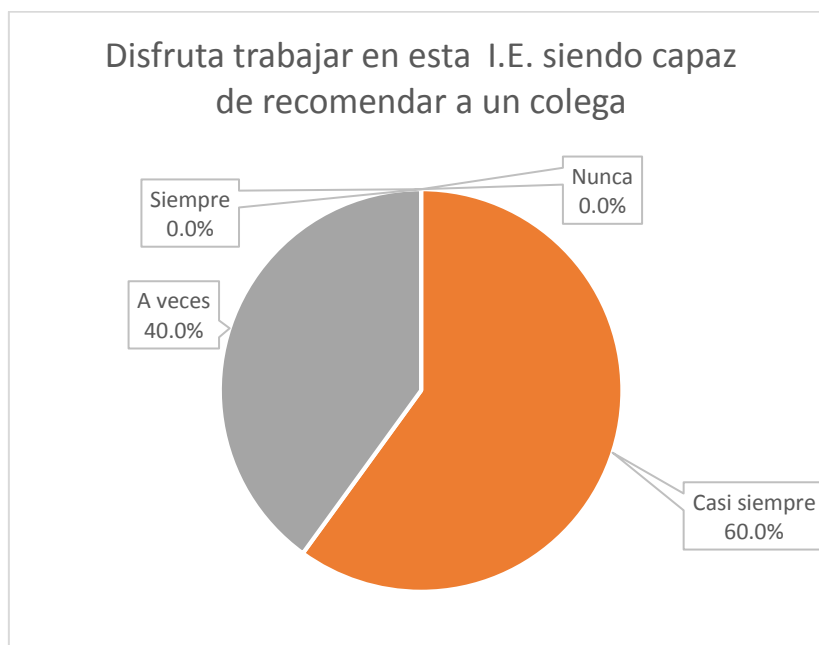


GRAFICO N°14



### **3.2. PROPUESTA**

#### **“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA EL ÉXITO GERENCIAL QUE CONTRIBUYA A LA MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL”**

##### **3.2.1.- PRESENTACIÓN**

La Implementación de estrategias de liderazgo transformacional como estrategia para el éxito gerencial contribuyendo a la mejora del clima institucional, es el resultado de la conjunción de varias teorías y bases conceptuales que se han interrelacionado y han aportado conceptos hasta llegar a proponer estrategias, que permitan lograr el objetivo general del trabajo de investigación, con argumentos científico – teórico y tecnológico que al ser aplicado con los directores, docentes se verán los resultados finales.

La presente propuesta para llevar a cabo un proceso transformacional esta fundamentada en la teoría de clima organizacional Litwin & Stringer 1978 y teoría de liderazgo pedagógico de Kenneth Leithwood. . En la mayoría de los casos, se trata de métodos pedagógicos – cursos, talleres, reuniones periódicas – que combinan elementos de formación y motivación. Los cambios pueden ser impulsados en dos direcciones: desde las esferas directivas o desde los cargos intermedios o bajos. En cualquiera de los dos casos, lo importante es que aborde tres esferas básicas de la organización:

- **Gestión cotidiana:** Hace referencia a los procesos habituales que tienen lugar en la empresa. Los cambios sólo son posibles tras el reconocimiento de aquello que se aspira a modificar. Es el punto de arranque de toda transformación.

- **Gestión humana:** Esta categoría engloba todo lo relacionado a los miembros que conforman una compañía: vínculos laborales, jerarquías, talentos, responsabilidades, habilidades, fortalezas, clima laboral, etc. Todo cambio

transformacional debe tener en cuenta estos factores antes de poner en práctica su plan de acción.

- **Gestión del cambio:** Aun así, sí puede hablarse de ciertos parámetros que ayudan a implementar el modelo transformacional en cualquier organización. No es un esquema rígido; por el contrario, el objetivo es adaptarlo a cada situación:

1. **Análisis de la situación:** Como hemos dicho, este análisis puede originarse como respuesta a una situación de carácter excepcional (crisis directivas, problemas) o, simplemente, como parte de una estrategia para optimizar los procesos. El líder transformacional debe llevar a cabo una lectura detallada y precisa del estado actual de la organización y, sobre todo, de aquellos aspectos de su interés. Al mismo tiempo, es necesario que defina los objetivos generales de su acción; es decir, los cambios que se propone introducir en el contexto. Su intervención siempre tiene un sentido, un punto de llegada.

2. **Detección de causas o puntos álgidos:** Hecho el análisis, el líder transformacional debe ser capaz de detectar las causas que han llevado a la organización a la situación actual, sea la que sea. Luego, su función consiste en sacarlas a la luz, ponerlas en común y abordarlas desde un punto de vista objetivo y sin prejuicios. Cuando se trata de problemas dentro de los grupos, se debe destacar por el uso de la diplomacia; además, es necesario que ponga en práctica habilidades sociales como la empatía, la ponderación, la escucha activa y el buen juicio.

3. **Estimulación y participación:** Sea cual sea la situación, la labor del líder transformacional siempre debe ir orientada a los grupos de trabajo: son ellos su razón de ser y quienes, en últimas, experimentarán los cambios que se ha propuesto introducir en la organización. Es necesario que propicie climas basados en la participación, el intercambio de ideas y el debate. La autoridad excesiva disminuye la motivación. También puede ocurrir que, en determinados momentos del proceso, deba centrar su mirada en cada uno de los miembros de los equipos de trabajo. En esos casos, su labor será muy similar a la de los profesionales del coaching u orientadores.

4. Generación de cambios: Superadas todas las etapas, el líder transformacional puede plantear soluciones a los conflictos o estrategias en las situaciones de cambio. No debe olvidar, sin embargo, que dichos cambios deben ser de tipo transversal – que involucren al grueso de la organización – y que superen el mediano y el corto plazo. Su labor no debe limitarse a lo inmediato.

### **3.2.2.- FUNDAMENTACIÓN**

Es necesario responder la siguiente interrogante: ¿Qué pretende alcanzar con las propuestas de estrategias en liderazgo transformacional?, se diría que al final de la aplicación de las estrategias Transformacional, los directores, docentes demostrarán el siguiente perfil:

- Se transforman a sí mismos para contribuir a la mejora del clima institucional.
- Transforman a quienes les rodean desarrollando habilidades sociales.
- Serán los líderes transformacionales que cambian el estado de las cosas a través del trabajo colaborativo.

Si partimos desde la concepción constructivista del aprendizaje el individuo internaliza, reacomoda o transforma la información nueva que ocurre en los nuevos aprendizajes y como consecuencia forma nuevas estructuras cognitivas, de gran valía a los integrantes de una comunidad educativa.

La construcción implica concebir el proceso de enseñanza como un constante y diferencial proceso de ajuste de la ayuda pedagógica, dependiendo del grado de avance y/o las dificultades e incluso retrocesos que enfrente los involucrados en la aplicación de las estrategias Liderazgo Transformacional.

### **3.2.3. FUNDAMENTO SOCIO - PEDAGÓGICO – PSICOLÓGICO**

La Implementación de estrategias de Liderazgo Transformacional para el éxito direccional que contribuya a la mejora del Clima Institucional; se

fundamenta de manera sociológica, desde el punto de vista de que a inicios del siglo XX John Dewey (2007, p. 51) planteaba que no podemos aprender ni enseñar a pensar, podemos aprender cómo pensar bien, sobre todo cómo adquirir el hábito de la reflexión, pues el pensar es una tendencia innata, la cuestión entonces es ¿cómo hacer para impulsarla? y ¿cómo evitar realizar acciones antinaturales desde fuera? Tres actitudes son fundamentales para desarrollar el hábito de pensar: mentalidad abierta, entusiasmo o absorción del interés y responsabilidad ante las consecuencias. Estos razonamientos bien pueden tenerse en cuenta para esta dimensión psicológica de los agentes de la comunidad educativa, porque solo reflexionando ellos, podrán vencer sus dificultades en el Clima Institucional.

También la pedagogía, la didáctica, los medios, los materiales, etc. son herramientas educativas que soportan los tipos de procesos de enseñanza – aprendizaje o también se le puede llamar los procesos Docente - Educativo.

Por ser la formación del conocimiento en el ser humano uno de los problemas centrales del Director, docentes y administrativos, y también por tener la convicción de que los seres humanos son producto de su capacidad para adquirir conocimientos, reflexionar sobre sí mismos y construir cultura, así como considerar que el conocimiento se construye activamente por sujetos cognoscentes integrados al ambiente, hay que basarse en los postulados pedagógicos conocidos; tales como el Constructivismo, el cual se nutre de los planteamientos psicogenéticos de Piaget, de la escuela sociohistórica de Lev Vigotsky, del subjetivismo planteado por Maturana, del aprendizaje significativo de David Ausubel, de la escuela socio-afectiva de Wallon y de muchas otras tendencias que resaltan el desarrollo de los conocimientos en el ser humano, son sustentos psicológicos donde se fundamenta el Taller de Liderazgo Transformacional para mejorar el Clima Institucional.

### **3.2.4 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON SUS RESPECTIVAS SESIONES DE TRABAJO**

#### **Consejos iniciales:**

El líder transformacional debe contar con los conocimientos y habilidades necesarios para dirigir la empresa de manera eficaz, guiar a su equipo de trabajo y promover el cambio dentro de la organización para adaptarse a los nuevos requerimientos.

Estos líderes se caracterizan por su carisma, su capacidad de escucha y empatía, pero también por su saber hacer. Son profesionales que se han ganado el respeto y admiración de sus compañeros, trabajadores que conocen a la perfección su misión y cómo conseguirla, y que, además, poseen otras habilidades personales, como su capacidad para la escucha, para la comunicación o para la toma de decisiones, con las que consigue alentar y orientar a cada uno de los miembros de su equipo.

Convertirse en un líder transformacional no es una tarea sencilla, especialmente si no posees las habilidades básicas necesarias. No obstante, esto no significa que no se pueda desarrollar las capacidades y aptitudes que se necesita para poner en práctica este estilo de liderazgo. Es más, una de las capacidades que destacan en estos líderes es que tienen unas metas claras, una visión exacta de lo que desean y luchan por ello.

Para transformarse en un líder transformacional, se debe iniciar por definir los objetivos y establecer un plan de ruta que le ayude a alcanzar la meta. Es necesario potenciar las siguientes habilidades y seguir los siguientes consejos:

- **Aprende y enseña lo que sabes.** La curiosidad y las ganas de aprender son dos cualidades propias de un gran líder. La formación continua es clave, por tanto, para alcanzar tus metas. Sin embargo, un líder transformacional no se guarda sus conocimientos para sí mismo, sino que los comparte con su equipo

para desarrollar las capacidades individuales de cada uno y alcanzar, en conjunto, los objetivos propuestos. El líder transformacional es un mentor, un coach para los miembros de su equipo.

- **Predica con el ejemplo.** La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es un principio fundamental para cualquier líder. Si deseas que tu equipo se esfuerce, tú deberás ser el primero en esforzarte. Si quieres que tu equipo innove, que sea creativo, tú tienes que ser el primero en poner en práctica y potenciar esta creatividad.
- **No temas el cambio.** La principal meta del líder transformacional es el cambio, transformar los métodos, las técnicas, la forma de trabajar, incluso de pensar, de los trabajadores para mejorar y avanzar. El riesgo y el fracaso forman parte de este cambio.
- **Piensa en el futuro y no en el ahora.** Un líder transformacional no busca objetivos a corto plazo. La transformación de una empresa es un proceso largo, que lleva tiempo, por eso este tipo de líderes se proponen metas a largo plazo, algo para lo que no todas las organizaciones están preparadas.
- **Cree en tu equipo.** Como líder transformador, debes comenzar a creer en las capacidades de todas las personas. Cada trabajador tiene unas habilidades concretas que deberás descubrir y potenciar. Para ello, es clave desarrollar tu capacidad de atención a los detalles y tu instinto.
- **Aprende a motivar.** De nada sirve que creas en los demás si no sabes transmitirle esta confianza y no les motivas para que se superen día a día. El líder transformacional conoce a los miembros de su equipo, se preocupa por ellos y sabe cómo motivarles. Estos líderes delegan responsabilidades, premian y comparten los éxitos con sus seguidores.



## ESTRATEGIA N° 01

### TITULO: Liderarse a sí mismo

Como dijo Lao-tsé, el famoso filósofo chino fundador del Taoísmo: “El que domina a los otros es fuerte; el que se domina a sí mismo es poderoso”.

Usted no podrá liderar a otros, a nadie, si usted no se lidera a sí mismo primero. Y esto conlleva trabajar en usted mismo. Conocerse mejor. Comprenderse. Para poder profundizar en el auto-conocimiento que usted tiene sobre sí mismo le recomiendo busque un especialista –Psicometrista u Orientador de Carrera- que le proporcione una batería de pruebas psicométricas que amplíen su percepción sobre usted mismo. Deberá incluir pruebas de personalidad, estilos de pensamiento, inteligencia emocional, competencias, intereses y valores, entre otros. Asista a una sesión de feedback. Este será uno de los mejores regalos que se haga a usted mismo.

- **Participe en una evaluación 360° en donde Usted mismo se auto-evalúa,** su jefe o jefes le evalúan, sus pares, clientes externos o proveedores y reportes directos. Este tipo de evaluación le brindará una visión integral sobre sus fortalezas y áreas de oportunidad. Al final, generalmente se incluyen sugerencias y tips para trabajar en los GAPs o brechas que encontrará, así como apalancar sus fortalezas.
- **Haga cosas diferentes, expóngase, salga de su zona de confort.** No importa que usted crea que no es bueno en eso, atrevase. La lista acá es super amplia pero algunas ideas son tomar un curso de mecatrónica – robótica-, tomar clases de pintura, enrolarse en clases de baile, aprender sobre vinos, tome cursos MOOC (massive open online courses) sobre cualquier tema. Hay más de 1,000 temas gratuitos, en línea. Suscríbase a una revista de un tema que sea totalmente desconocido para usted. El objetivo acá será explorar, encontrar nuevas afinidades.
- **Tome un pequeño retiro de silencio.** El silencio es el mejor amigo, un cómplice para que usted pueda conocerse mejor. Participe de un programa

de Coaching, practique Mindfulness o Meditación. Todas son experiencias transformacionales. Profundas. Usted notará un antes y un después.

- **Acompañe todas sus experiencias con una pequeña libreta de observaciones y aprendizajes.** O bien anote en su celular inteligente. Sintetice lo aprendido.

En corto tiempo usted habrá emprendido el viaje más inolvidable de su vida. El viaje a su mundo interior. Este viaje le marcará.

## **ESTRATEGIA 02**

### **TITULO: Liderar a los demás**

Como dice John Maxwell, uno de los autores más prolíficos, con más de 80 libros publicados sobre liderazgo. Su capacidad de influencia determina su liderazgo. Punto. En su libro Líder de 360° brinda varios consejos:

- **Camine lentamente por los pasillos.** Para poder conectar con otros usted deberá ser accesible.
- **Reduzca la velocidad.** Adapte su ritmo al ritmo de los demás. Detenerse le permitirá ir más lejos.
- **Expresa su interés por ellos.** Cada uno tiene su estilo, no trate de imitar a otros en cómo expresar su verdadero interés. Encuentre aquello con lo que sienta confortable y exprese cuánto aprecia a los demás. Una nota, un correo, un café, un tiempo compartido, unas palabras de motivación, un tiempo de escucha, un pequeño detalle.
- **Vea un 10 en las personas.** Vea en las personas que lidera un potencial por descubrir donde su rol es pulir el diamante que tiene frente a usted. Un excelente consejo es desarrollar a las personas que le reportan. No importa si usted es carismático o no, bonachón o extremadamente exigente, si tiene buen o mal carácter. Todo colaborador aprecia y sigue a un líder que lo desarrolla.

- **Enséñeles algo nuevo.** Algo en lo que usted es bueno. Tome de su tiempo para multiplicar su liderazgo, a través del desarrollo de otros.
- **Bríndeles feedback.** Es tiempo bien invertido. Aprenderán una retroalimentación abierta y constructiva que les permita crecer. Asegúrese de aclarar la intención de su feedback, apoyar su desarrollo.

Invítelos a participar en un curso, taller o programa de desarrollo.

Pida que repliquen lo aprendido con el equipo y presenten a usted una propuesta de mejora o proyecto basado en lo aprendido.

Propóngalos para que participen en un intercambio de roles con otra área.

- **Inspírelos.** La mejor manera es hablar desde el corazón. comparta sus propios sueños, anhelos, retos y derrotas. Comparta historias. Storytelling es una de las herramientas más utilizadas por todos los líderes a través de la historia. Profesionalice la técnica.
- **Escúchelos.** Escuchar significa leer entre líneas, identificar sus temores, anhelos, motivaciones y metas. Busque auténticamente aportarles en aquello que les interesa.

### **ESTRATEGIA 03**

#### **TITULO: Premiar la excelencia**

No se trata de ser un buen líder con su propio equipo. Un líder transformacional impacta toda la organización, trasciende las áreas o departamentos. Se convierte en un referente, un ícono, alguien a quien otros mencionan en reuniones de otras áreas.

Un líder que permea la excelencia se preocupa no solo por “su gente”. Busca influenciar e impactar a todos con los que se relaciona. Un líder transformacional:

- **Sea un experto en manejo del cambio o Change Management.** No solo acompañe el cambio, provóquelo.
- **Actúa 100% con los más altos valores.** Sus principios deben ser congruentes con sus acciones.
- **Inspira a otros.** Fácilmente relaciónese con otros, sea seguro de sí mismo, comparta. Encuentra cierta dosis de realización y sentido de logro al ser testigo del éxito de los demás.
- **Vaya más allá.** No espera a “que le bajen los KPIs” (índices clave de excelencia) o las metas. Proponga. Anticípese. Vea lo que los demás no ven. Exíjase más pues sabe que puede.
- **Muestre balance.** Mantenga una vida personal en balance. Proyecte este bienestar a través de sus aportes y acciones equilibradas.
- **Trabaje en equipo con otros líderes.** No necesita marcar su terreno. Vea océanos azules.
- **Gerencie sus emociones.** Transforme espacios llenos de tensión en espacios agradables con un poco de humor y un actuar casual.
- **Sea positivo.** Vea siempre las oportunidades y lo que se puede aprender de cada situación. No se pregunte por qué, sino para qué. Busque las razones para aprender de cualquier situación. Esto le brindará mayor credibilidad que preguntar por qué suceden las cosas.
- **Valore no solo los resultados sino cómo se llega a ellos.** Las competencias, las conductas y los valores son tan importantes en su gestión como los resultados duros del negocio.
- **Reúnase con los mejores.** Sea un super connector. Establezca conexiones en muchos ámbitos, áreas e industrias. Conozca y conecte talentos. Conozca a todos y que todos le conozcan. Manténgase actualizado y adopte una perspectiva amplia gracias a la información y actualización que adquiera con sus amplios contactos.

## Estrategia 04

### TITULO: Liderazgo positivo y compartido

El liderazgo positivo implica compartir las creencias, el optimismo, la visión, el propósito y el plan de la organización. Esta transparencia forma parte de un proceso que logra inspirar y fomentar el entusiasmo en quienes reciben el mensaje. A través de palabras y actitudes las personas se ven capacitadas para creer, actuar y ejecutar. Se desarrollan como individuos, crecen y hacen crecer a la organización y su proyecto, logrando resultados significativos y marcando la diferencia.

Las 4 claves del liderazgo positivo que potencian sus efectos en individuos y organización, No sólo un buen discurso o la expresión eficaz de autoconfianza son suficientes para lograr ejercer un liderazgo positivo. Para mover al equipo en la dirección correcta es necesario:

- **Hacer de la cultura de empresa una prioridad:** compartir los valores y principios en que ésta se basa es tan importante como trabajar por lograr un ambiente libre de negatividad y un entorno de trabajo lleno de energía y optimismo. Es la mejor forma de lograr el equilibrio y aumentar el rendimiento individual de las personas. Aquí, el liderazgo positivo resulta esencial para luchar contra las adversidades que el día a día puede traer, a través de la creación de un sentimiento de pertenencia a un equipo ganador.
- **Compartir una visión positiva:** esta perspectiva debe ser clara, audaz y simple para que todo el mundo en la organización la pueda entender y sea capaz de organizarse alrededor de ella. También tiene que ser adecuada a los retos a los que es preciso enfrentarse y estar alineada con la dirección a seguir. El liderazgo positivo se verá reforzado si el compartir esta visión no es una actividad ocasional sino que se lleva a cabo todos los días de formas distintas.
- **Fomentar la participación:** es esencial que cada persona en la organización comprenda la forma en que pueden contribuir a esta visión que se ha compartido con ellos. Resulta clave que el líder sepa escuchar y ponga

atención al enfoque y propósito de cada punto de vista, para fomentar la cohesión del grupo y aprovechar las buenas ideas.

- **Identificar las oportunidades:** y convertir los retos en nuevas posibilidades, transformando los problemas en ventajas y las barreras en soluciones positivas. Como líder, este punto es fácil de poner en práctica cuando, por ejemplo, se escucha una queja y se propone una reunión informal para generar nuevas ideas y caminos para resolverla, que terminen desembocando en innovación y motivación para el equipo.

El liderazgo positivo es una forma de trabajar, relacionarse con los demás y comunicarse en la que las acciones prevalecen sobre las decisiones, las oportunidades son la realidad detrás de los problemas, los desafíos se entienden como una forma de aprender y el día a día es la mejor ocasión para avanzar hacia la excelencia a través de la mejor continua.

## **ESTRATEGIA 05**

### **TITULO: Liderazgo fundamentado en valores**

A menos que los valores y creencias cambien, los nuevos procesos, por bien diseñados que estén, nunca funcionarán. Cambiar los valores es una parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos (Hamer y Champy, 1994). El fundamento conceptual y filosófico de las organizaciones en sí no son los responsables del éxito de las empresas, sino la capacidad de hacer que todos los miembros de la empresa o Institución conozcan, asimilen y vivan esos principios y valores (Collins y Porras, 1997). Los valores forman parte del poder del conocimiento en cuanto orientan conductas cotidianas, cohesionan y dan sentido a voluntades colectivas, sirven para resolver conflictos y tomar decisiones de cambio (Rockeach, 1976).

Luego los valores personales del líder, son un potencial relevante en la gestión de sí mismo y en las organizaciones, lo que nos conlleva a estudiar e investigar estos valores. Como funcionan en su personalidad total en las esferas:

del pensamiento; sentimiento; actitudes y comportamiento. Y cuales son su potencial en la gestión de organizaciones.

El líder, acepta la responsabilidad para consigo mismo, y desarrollando sus propias competencias puede dar significado a su vida.

### **Productividad**

La productividad es la relación activa y creadora del líder para: consigo mismo, su prójimo y la naturaleza. Esta, alude a tres dimensiones y valores que se relacionan: el pensamiento (la razón), el sentimiento (el amor) y la acción (trabajo productivo):

La productividad en la esfera del pensamiento la manifiesta en la comprensión del mundo a través de la razón y la verdad:

El líder por el pensamiento disfruta de libertad sin límites, puesto que no reconoce trabas. Puede contener su manifestación, pero no anonadarlo, ya que tiene la libertad de pensar y de obrar. Sin libre albedrío, el hombre sería una máquina. La conciencia es un sentimiento íntimo que le pertenece, como todos los otros, según sean sus pensamientos estará su conciencia (libertad de conciencia). Pensamiento y conciencia no son sinónimos. El pensamiento es solo un pequeño aspecto de la conciencia. Este, no puede existir sin la conciencia, pero la conciencia no necesita al pensamiento. La mente es pensamiento y emociones, estas producen cambios en la bioquímica del cuerpo, y estos cambios representan el aspecto físico o material de la emoción: la reacción del cuerpo a su mente.

### **Honestidad**

Honesto, capaz de amar y construir, de ser libre a través de la verdad e integridad. La honestidad implica amor a los demás, pero sobre todo amor así mismo, en términos de tranquilidad, libertad y paz interna (Silíceo, 2001). Él debe distinguirse por su integridad. Siempre habla y actúa con la verdad, estando presente en él en todo momento. Esa honestidad mental que caracteriza a los triunfadores, es el magneto natural que él emplea sin proponérselo para atraer a

sus seguidores. “La honestidad y transparencia acerca del tipo de autoridad que usan los líderes y la justicia del procedimiento en la toma de decisiones, es esencial para lograr el compromiso del equipo” (Abarca, 2002).

### **Responsabilidad**

Hoy en día suele usarse ese término para denotar un deber, algo impuesto desde el exterior. Pero en su verdadero sentido, es un acto enteramente voluntario, constituye mi respuesta a las necesidades expresadas o no, de otro ser humano. No es un deber impuesto a uno desde afuera, sino mi respuesta a algo que “siento” que me concierne (Fromm, 1966).

### **Autonomía**

La autonomía, está en las características de la libertad, implica también la capacidad de elegir con libertad y de gobernarse a sí mismo. Muchas personas permiten que otros individuos, decidan por ellos, pero los autorrealizados (líder) llegan a sus propias decisiones y asumen la responsabilidad por su persona (Maslow, 1970).

### **Respeto**

Respeto no significa temor y sumisa reverencia; denota, la capacidad de ver a una persona tal cual es, tener conciencia de su individualidad única. Solo es posible si yo he alcanzado independencia, y solo existe sobre la base de la libertad (Fromm, 1966).

### **Prudencia**

Prudencia consiste en dirigir bien la vida, es deliberar con corrección acerca de lo que es el bien o el mal. Es un paso intermedio entre inteligencia y personalidad (Sternberg y Ruzgis, 1994), y en la intercesión de estos se encuentra la cognición aplicada a la vida diaria. Es aquel hábito que a la vez sostiene y perfecciona el acto humano (Gandolfo y Barón, 1994).



En relación a la “prudencia” Goleman (1999), expresa: La zona pre-frontal es sede de la memoria operativa: la capacidad de prestar atención y registrar cualquier información destacada. Vital para la toma de decisiones, el entendimiento y la planificación, el razonamiento y el aprendizaje. “Funciona en plenitud cuando la mente está en calma” (Armonía interior). La autorregulación (el manejar los impulsos y sentimientos inquietantes) depende del funcionamiento de los centros emocionales, en tándem con los centros ejecutivos del cerebro en las zonas pre frontales.

Estas dos habilidades primarias (manejar impulsos e inquietudes) están en el corazón de cinco aptitudes emocionales:

- **Autodominio (estabilidad emocional)**, gestionar efectivamente emociones e impulsos perjudiciales. Las personas que poseen esta actitud: Manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras. Se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aún en momentos difíciles. Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.
- **Confiabilidad y escrupulosidad**, mantener la integridad y responsable del desempeño personal. Las personas con esta actitud:  
*En cuanto a confiabilidad:* Actúan éticamente y están por encima de todo reproche, Inspiran confianza por ser confiables y auténticas, Admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética, Defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas.  
*En cuanto a escrupulosidad.* Cumplen con los compromisos y las promesas, Se hacen responsables de satisfacer los objetivos, Son organizados y cuidadosos en el trabajo.
- **Innovación y adaptabilidad**, abiertos a ideas y enfoques novedosos, y son flexibles para reaccionar ante los cambios. Las personas con esta actitud:  
*En cuanto a la innovación:* Buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas, hallan soluciones originales para los problemas, Generan ideas nuevas, Adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos.

*En cuanto a la adaptabilidad:* Manejan con desenvoltura exigencias múltiples, prioridades cambiantes y mudanzas rápidas, Adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes, Son flexibles en su visión de los hechos.

Lo descrito señala que, la prudencia una de las virtudes cardinales (templanza, moderación y discernimiento), conlleva al valor final de la sabiduría, conducta prudente en la vida.

**El líder, se desprende de sus emociones negativas e intenta vivir libres de ellas, no solo por su salud, sino, sobre todo, por su paz interior.**

Perdonando y tomando una actitud tolerante, comprensiva y compasiva. Perdonar es una opción para hallar la paz y vivir plenamente la vida (Luskin, 2008).

Alegría. El “humor”: potencia el sistema inmunológico, disminuye el cortisol e incrementa las endorfinas, aliviando las tensiones; las personas que reciben clases con humor muestran un aumento significativo en la retención de lo enseñado (Aprendizaje); quienes tienen sentido del humor producen una mejor labor que otros (Jonás, 2004). Otras investigaciones demuestran que las personas que poseen sentido del humor son más productivas, creativas y experimentan una mayor satisfacción en el trabajo (Hemsath y Yerkes, 1997).

**La productividad en las esferas del sentimiento, la expresa a través del amor, del sentimiento de unión con los hombres, el trabajo y la naturaleza:**

El “presentimiento” del líder, es el consejo íntimo y oculto de su “sentimiento”. No es una emoción que depende de un estímulo externo, sino, un sentir íntimo que envuelve todo su ser y nace de lo más profundo de su corazón: consciente de su inconsciente (su espíritu). Tradicionalmente los modelos de la inteligencia no han reconocido el hecho de que la racionalidad está guiada y, a veces, inundada por el sentimiento. La psicología ha empezado a reconocer el papel esencial de los sentimientos en el pensamiento (Abarca, 2006).

El “instinto” y su efecto sobre la toma racional de decisiones. “El enfoque racional proporciona un marco de acción, lo cual garantiza que nada se omita, que se eviten dificultades y que se apliquen las mejores prácticas. El enfoque intuitivo aporta la inspiración, el discernimiento y el instinto necesario para identificar y explorar las mejores opciones” (Kourdi, 2009). Nuestros sentimientos intuitivos guían nuestra toma de decisiones hasta el punto en que nuestra mente consciente es capaz de hacer buenas elecciones (Hayashi, 2001).

El líder crea desde un lugar de no mente (conciencia sin pensamiento), de quietud interior. Grandes científicos señalan que sus logros creativos llegaron en un momento de quietud mental. El pensamiento “juega solo un papel subordinado en la breve y decisiva fase del acto creativo en sí mismo” (Koestler, 1989). La libertad y la armonía interior son las raíces de la Creatividad, que nace de la sabiduría.

La sabiduría, es el conocimiento de aquellas realidades que están por encima del hombre: la ciencia teórica y, de un modo especial, la metafísica. En el ejercicio de esta virtud, que constituye la perfección de la actividad contemplativa, el hombre (líder) alcanza la máxima felicidad y llega a rozar lo divino (Reale y Antiseri, 1988).

La libertad, en el sentido de no tener impedimentos de verse libre del anhelo de tener cosas, del propio ego, y de su propio cuerpo, siendo la condición para amar y ser productivo. Y necesaria para la felicidad y para la virtud (Fromm, 1966).

La confianza, solo es ganada con verdad que nace de la honestidad y con ella la armonía interior, que implica paz interior, de la cual se deriva la seguridad: Fe. Que surge del interior del ser. Es un rasgo espiritual no terrenal.

Ama a tu prójimo como a ti mismo, implica que el respeto por la propia integridad y unicidad, el amor y la comprensión del propio sí mismo, no pueden separarse del respeto, amor y comprensión de otro ser. El amor a sí mismo está

inseparablemente ligado al amor a cualquier otra persona. Amor es: la fuerza principal para cualquier acción y la base más sólida de cualquier relación humana; y la práctica de un poder humano, que solo puede realizarse en la libertad y “jamás” como resultado de una compulsión (Fromm, 1994).

Sus valores personales finales:

Libertad (no apego). Esta, le permite aislarse del caos que rodea a otros, son creativos y espontáneos. La autonomía, implica la capacidad de elegir con libertad y gobernarse a sí mismo, “autodominio”, dominio de uno mismo durante los estados de placer, dolor y cansancio, cuando se está sometido a la presión de las pasiones y de los impulsos; armonía interior, paz que nace del corazón, que sobrepasa todo entendimiento y que guarda los pensamientos y sentimientos del líder. Con esta seguridad: Fe, llega a sus propias decisiones y asume la responsabilidad por su persona, proyecta un alto grado de confianza. Confía en: sí mismo, su misión en la vida, los demás y la naturaleza; sabiduría, la irradia y está presente en todos los procesos de su pensamiento (razón), y en la esfera de la acción manifestada en su trabajo productivo. La cual, se reflejada en actitudes y comportamientos prudentes con sus semejantes y la naturaleza.

## **ESTRATEGIA 06**

### **TITULO: Mejorando la estructura y responsabilidad de cada integrante**

Este conjunto de herramientas ayuda a mejorar su organización y la estructura gobernación, gestión del personal y la comunicación.

#### **a. Planificación y Valoración**

**Identificar y acoplar una red de personas quienes compartan su interés.**

- Nombrar el problema o asunto acerca del cual está usted interesado.
- Identificar aquellas personas u organizaciones quienes también están interesadas y porque.

- Proponer una reunión para juntarse y discutir posibles modos de trabajar juntos.

### **Establecer una fuerza de trabajo exploratoria**

- Utilizar su red actual para identificar más personas interesadas en el asunto.
- ¿Quién conoce usted que pueda representar diferentes sectores de la comunidad (ej., negocios, comunidades de fe)?
- Definir un área de servicio y conozca su territorio
- Describir dónde aquellas personas afectadas por el asunto viven, y así dónde usted debería dirigir sus esfuerzos.
- Describir a grandes rasgos su área objetivo y población- sea geográficamente o por sector.
- Inventariar los recursos comunitarios existentes relativos al problema y trace estrategias de cómo ellos podrían ser aprovechados.

### **Descubrir/destapar las necesidades prioritarias**

- Conducir encuestas de necesidades y grupos de discusión entre aquellos en la comunidad de interés.
- Investigar encuestas pasadas o información estadística relativa al asunto.
- Hablar a otras organizaciones que o bien trabajan con su población objetivo.

### **Escoger un enfoque, fijar los objetivos, y hacer planes de cómo lograrlos.**

- Definir claramente qué es lo que desea lograr como organización.
- Escribir qué cambios necesitarán ocurrir en la comunidad.
- Establecer objetivos (ej., para esta fecha este factor de riesgo disminuirá).

### **Identificar las fuerzas y debilidades de su organización como es ahora y lo que en el exterior amenaza su éxito.**

- Las fuerzas de su organización (ej., experiencia del personal).
- Las debilidades de su organización (ej., no bien conocida en la comunidad).

- Factores externos que pueden proporcionar oportunidades para avanzar su meta (ej., medios de comunicación nacionales cubriendo su asunto).
- Factores externos que pueden actuar como amenazas o barreras a su éxito (ej., factores de riesgo creciente en su comunidad).

#### **b. Crear una Estructura de Gobierno**

##### **Reconocer la necesidad de una estructura de gobierno.**

- Suministrar a los miembros con directrices claras para cómo proceder.
- Crear una estructura que liga a los miembros juntos y facilitar sus interacciones

##### **Revisar las estructuras necesarias para que una organización funcione.**

- Alguna forma de gobierno
- Reglas de funcionamiento
- Distribución explícita del trabajo

##### **Identificar las funciones formales o comités que necesitan ser establecidos para asegurar el éxito de su organización**

- Comité de dirección
- Consejo/comité coordinador
- Coordinador de proyecto
- Fuerza de trabajo
- Junta de directores
- Comités de acción
- Comités de apoyo
- Otros apoyos

##### **Describir las reglas de funcionamiento**

- Estatutos
- Políticas de conflicto de interés
- Políticas económicas
- Políticas de personal

- Políticas de los media
- Políticas de voluntariado
- Políticas de aseguramiento de la calidad
- Políticas de programa
- Políticas ante desastre

**Describir a grandes rasgos quién será responsable de qué dentro de la organización**

Escribir descripciones del puesto para todos los miembros.

- Decidir qué puestos serán voluntarios y cuáles serán retribuidos.
- Crear una representación visual de las relaciones entre diferentes roles dentro de la organización.
- Evitar futuras luchas y conflicto por el poder trazando.
- El proceso de toma de decisiones para diferentes acciones.
- Cómo será compartida la información.
- Reglas para modificar políticas y procedimientos.
- Cómo serán resueltas las disputas.
- Quién tiene autoridad para tomar las decisiones finales en situaciones específicas.

c. **Gestionar y aumentar los esfuerzos del personal y voluntarios**

**Determinar si su organización utilizará los recursos del voluntariado de la comunidad.**

- Cómo conectarán el personal y los voluntarios con la planificación y evaluación de la organización o proyecto
- ¿Ve el cuerpo directivo de su organización el valor de utilizar voluntarios y consultores para alcanzar las metas y objetivos de la organización? ¿Están los voluntarios incluidos en su formulación de la misión?
- ¿Cómo informará a su cuerpo de gobierno de las contribuciones de los voluntarios?

**Revisar las metas y objetivos de su organización y describa las tareas que tendrá que hacer para alcanzarlas.**

- Qué habilidades serán requeridas.

- Son las tareas continuadas o actividades puntuales.
- Es esto para llevar a cabo una nueva actividad.

**Determinar el nivel de habilidad y cualificaciones de las personas quienes llevarán a cabo las tareas.**

- Qué fundamentos o formación necesitará la persona para llevar a cabo el trabajo.
- Desarrollar una descripción del trabajo.

**Decidir si las tareas pueden ser llevadas a cabo por el personal, consultores, o por voluntarios.**

- Si ustedes contratan a alguien para llevar a cabo el trabajo, ¿Qué les ofrecerá a ellos?
- Necesitará usted aprobación procedente de la dirección. ¿Con qué tareas necesita ayuda el personal? Cómo será esto determinado.
- ¿Necesitará usted un gestor voluntario? ¿Qué función jugarán ellos? Serán ellos retribuidos.
- Cómo asistirá usted al personal en ver a los voluntarios como socios.
- Tendrá usted un presupuesto para voluntarios.

**Crear un plan de captación y contratación para personal o voluntarios**

- ¿Cómo se inspirará usted en los intereses de los individuos y les motivará para solicitar empleo o ser voluntarios? Cómo combinará usted esto con sus oportunidades
- ¿Dónde buscará usted voluntarios o personal? ¿Qué grupos e individuos fijará como objetivos? Que mensaje les dará usted a ellos.
- ¿Cómo irá a conocer a los solicitantes y les valorará inicialmente? ¿Hará usted verificación de referencias u otra comprobación de de antecedentes? Cómo tendrá usted que conocer al solicitante para ser capaz de ponerle en el lugar.
- Cómo hará usted la oferta.
- Cómo manejará usted a aquellos no cualificados para la ubicación.

**Decidir quién orientará, supervisará y proporcionará apoyo al personal y voluntarios y cómo esto será logrado.**



- Quién es el que mejor sirve para gestionar esta actividad, personal o voluntario.
- Sabrán sus voluntarios lo que es su trabajo y a quién pueden acudir por asistencia y apoyo.
- Cómo protegerá usted a los voluntarios, su grupo y aquellos a quienes sirve.
- Cómo puede el personal y los voluntarios proporcionar retroalimentación a la gestión o nuevas ideas a la organización.

**Crear un sistema de evaluación para valorar la actuación del personal y voluntarios.**

- Cómo evaluará usted a los voluntarios así como al personal que les supervisa.
- Cómo proporcionará usted retroalimentación sobre la actuación a personal y voluntarios.

**Proporcionar oportunidades de desarrollo de carrera para personal y voluntarios.**

- Ver su personal o voluntarios un futuro con su grupo.
- Existen rutas claras hacia y oportunidades para un trabajo más avanzado dentro de su organización para el personal y voluntarios.
- Cómo apoyará usted el desarrollo del personal y voluntarios.

**Reconocer los logros de personal y voluntarios**

- Cómo proporcionarán retroalimentación inmediata sobre la actuación y conducta.
- Proporcionará su organización foros más formales para el reconocimiento.

## **ESTRATEGIA 07**

### **TITULO: Logrando mejores relaciones e identidad en la institución a través de la comunicación**

Sigue estas pautas y lograrás mejorar las relaciones entre el personal

#### **Deja claros los objetivos y haz seguimiento de forma recurrente**

Muchas veces los empleados ni siquiera tienen claro qué es lo que se espera de ellos, qué es lo que tienen que hacer, y qué es lo realmente importante. Y además si no se hace un seguimiento de forma recurrente (semanal, quincenal o mensual) no sabremos si efectivamente se están cumpliendo los objetivos o si por el contrario necesitamos un cambio de estrategia.

#### **Otorga feedback constante**

No nos cansamos de decirlo, pero es que esto es fundamental: Los empleados necesitan feedback o retroalimentación para rendir correctamente: Si no los valoramos cuando hacen las cosas bien, acabarán haciendo las cosas de forma mediocre. Si no los guiamos cuando necesitan mejorar, jamás se darán cuenta de que necesitan mejorar. ¡Incluso podemos estar dejando escapar el talento! El 79% de los empleados que abandonan una empresa lo hacen por falta de reconocimiento.

Esta es uno de los pilares básicos para mejorar la comunicación interna: Darle feedback a los empleados. De hecho el feedback puede ser adictivo y puede motivar a trabajar más y mejor, aumentando la productividad y la eficiencia. Estamos muy acostumbrados a pillar a la gente haciendo las cosas mal. Tenemos que empezar a pillar a la gente haciendo las cosas bien. Si no lo hacemos, la plantilla se desmotiva y rinde peor.

## **Utiliza una red social interna**

Las redes sociales no son nuestras enemigas en el trabajo, todo lo contrario. Son una forma fantástica para compartir contenido y relacionarnos huyendo de las interminables cadenas de emails. Puedes contratar una red social exclusiva para temas laborales, o puedes utilizar una red más extendida con estos propósitos, como Facebook. Otra opción menos económica es crear tu propia red social interna.

## **Utiliza gamificación en los procesos**

La gamificación puede ser la perfecta forma para mejorar la comunicación interna. La gamificación ayuda a que los objetivos queden claros (lo que nos lleva a la victoria), otorga feedback (¿Cómo de cerca o de lejos estoy de llegar a la victoria? ¿Tengo que cambiar mi estrategia o sigo así?) y genera un enlace empleado-empresa muy difícil de conseguir con otras metodologías.

## **Inicia una plataforma para difundir ideas innovadoras**

Las personas que van a tener más ideas para mejorar su puesto de trabajo son los propios empleados que pasan 8 horas en ese puesto de trabajo. ¿Por qué no les pedimos su opinión para mejorar la organización?

Además, esta puede ser una herramienta fantástica de motivación. Muchas veces la desmotivación llega cuando los empleados sienten que están obligados a hacer acciones o rutinas que saben que son totalmente inútiles y no aportan valor. Escucharlos y dejar de realizar esas acciones que no aportan puede ahorrarnos millones. En eso consiste la metodología Lean.

Eso sí, pedirles su opinión será totalmente inútil si después todas esas ideas van a la basura. Es obvio que debe haber un filtro, pero si jamás se ponen en práctica sus iniciativas no solo no surtirá efecto sino que además se sentirán engañados. Otro problema que suele aparecer es la motivación de los empleados a participar, ya que pueden mostrarse resistentes. De nuevo

la gamificación ha sido una gran solución a este problema como hemos podido observar a lo largo de nuestra trayectoria profesional.

### **Abre un repositorio online con documentos e información importante**

Cuando los empleados tienen alguna duda respecto a un tema concreto suelen preguntar al resto de compañeros o superiores hasta que alguien les facilite la respuesta, que tampoco sabremos si es la correcta. ¿Cuánto tiempo y esfuerzo ahorraríamos si los empleados tuvieran acceso a un panel con la información y los documentos más importantes?

Ejemplos de documentos: Documento de solicitud de vacaciones, Guía de emergencias, Directorio de teléfonos, Guía sobre la cultura de institución

### **Controla las reuniones**

Las reuniones pueden ser una fantástica herramienta de trabajo si se utilizan bien, algo que solo ocurre en el 1% de los casos.

Estos son los problemas de las reuniones que debemos solucionar: Sabemos cuándo empiezan, pero no cuando acaban. No se facilita la documentación necesaria para abordar correctamente la reunión. No tenemos unos puntos establecidos sobre los problemas a solucionar. Convocamos a más gente de la necesaria. Convocamos reuniones por cualquier motivo. Nadie toma apuntes. No se establece unos siguientes pasos o unos compromisos tras la reunión.

### **Envía una newsletter interna corporativa**

Las newsletters pueden ser una sencilla forma de mejorar la comunicación interna. Cuando los empleados se enteran de las noticias de su empresa fuera de empresa se quedan con el siguiente mensaje: La gente de fuera es más importante que la de dentro para la empresa. No podemos permitir que pase esto. Si los empleados se sienten conectados con la organización ellos van a ser

los primeros que van a transmitir esas noticias y a convertirse en tus prescriptores.

### **Utiliza tecnología en la nube**

Utilizar tecnología online en la nube no solo es una forma de mejorar la comunicación interna, sino de ser más productivos. Estemos donde estemos y se rompa el dispositivo que se rompa, nuestros archivos y datos siempre estarán accesibles.

## **CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

- Se realizó el diagnóstico en la Institución Educativa 2086 Perú – Holanda para conocer si existe el liderazgo transformacional por parte de los directivos y un buen clima Institucional, donde se puede apreciar que, para los distintos indicadores evaluados para Liderazgo Transformacional y Clima Institucional existe falta de consideración individual, liderazgo compartido y fundamentos en valores por parte de los directivos de la I.E., con respecto al clima Organizacional se aprecia que hay poco compromiso, responsabilidad y relaciones con sus profesores por parte de los directivos de la Institución Educativa.
- Los factores que evidencian debilidades entre el personal directivo son: Con respecto a consideración individual, ¿El director organiza, dirige y planifica el grupo de docentes en base a su talento?, el 70 % de docentes encuestados respondió NUNCA; con respecto a Liderazgo compartido, ¿El director estimula la participación libre e intercambia y debate ideas?, el 75% de docentes encuestados respondió NUNCA; evidenciándose la ausencia de estas habilidades en los directivos.
- Se diseñaron las estrategias necesarias para un plan de capacitación teniendo en cuentas las teorías de liderazgo transformacional Kenneth Leithwood, La teoría de inteligencia emocional, D. Goleman y la teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer.
- Las estrategias Implementadas están orientadas a mejorar las capacidades de liderazgo en las autoridades, logrando mejorar la Institución Educativa 2086 Perú – Holanda.

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicar la propuesta diseñada en la Institución Educativa a través de la implementación de las estrategias planteadas para mejorar el clima organizacional.
- Establecer un ambiente adecuado para la implementación de las estrategias buscando la integración de todos los involucrados y el compromiso de cada uno de ellos para lograr éxito en cada uno de los objetivos planteados.
- Se sugiere que la presente propuesta de estrategias transformacionales sea implementada en otras instituciones educativas donde se evidencie la falta de liderazgo en los directivos.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arón, A.M.yN. Milicic (1999): "Clima social escolar y desarrollo personal". Un programa de mejoramiento. Santiago: Editorial Andrés Bello Pág. 78-93
- Bris. M. M. (1999). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden
- Cancino, T. y R. Cornejo (2001) : " La percepción del clima escolar en jóvenes estudiantes municipales y particulares subvencionados. Un estudio descriptivo y de factores asociados". Pág. 145-190.
- ciceana.org.mx/recursos/tribunatura/pdf/Para\_que\_educar\_en\_valores.pdfAry
- Guevara, (2008) La gestión de las relaciones y la responsabilidad social
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, Pilar. (1998). Metodología de la investigación (2a ed.). México: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. (1975). Investigación del Comportamiento. Cap. 8
- Richard L. La experiencia del liderazgo ( 3 o Ed). EditorialThompson. Katz, D. y kahn,
- Tikunoff (1979): "Paradigma socio crítico" Aportaciones del modelo semántico contextual
- Vigotsky (1920): "El paradigma socio cultural" Zonas de desarrollo próximo.

## **ANEXOS**

# Encuesta

## Escala de valoración:

A: Siempre

B: Casi siempre

C: A veces

D: Nunca

## Instrucciones:

Marca con un aspa la escala de valoración según corresponda tu elección

Indicador	A	B	C	D
<b>LIDERAZGO</b>				
<b>Consideración Individual</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
1. ¿El director organiza, dirige y planifica el grupo de docentes en base a sus talentos, prestigios y creatividad?				
2. ¿El director dedica tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de los docentes que labora en la institución?				
<b>Liderazgo compartido</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
3. ¿El director ejerce un liderazgo en función a metas grupales para lograr el cambio e innovación de la institución?				
4. ¿El director estimula la participación libre e intercambia y debate de ideas.?				
<b>Liderazgo fundamentado en valores</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
5. ¿El Director toma decisiones para que los docentes colaboren en función de los valores humanos.?				
6. ¿Existe una relación de amistad, confianza y respeto entre el director y docente de la I.E.?				
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>				
<b>Estructura</b>				
9 ¿Se identifica y practica los ideales de la institución a través de actitudes que reflejen la misión y conduzcan hacia la visión de la I.E.?				
10 ¿Usted conoce las reglas, procedimientos, trámites que se realizan en la I.E.?				
<b>Responsabilidad</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
11 ¿Institución educativa usted toma decisiones propias respecto a su trabajo?				
12 ¿Usted está comprometido y es responsable de las decisiones en la I.E.?				
<b>Relaciones</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
13 ¿El director fomenta una comunicación clara y fluida hacia los docentes de la I.E.?				
14 ¿El director asume decisiones con el aporte de los docentes de la IE.?				