



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO – MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADOS EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, PEDAGÓGICO Y MOTIVACIONAL PARA OPTIMIZAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10080, CENTRO POBLADO MOYÁN, DISTRITO DE INCAHUASI, PROVINCIA DE FERREÑAFE, REGIÓN LAMBAYEQUE, 2017”

TESIS

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

AUTOR: Lic. JOEL DANTE VARGAS APAESTEGUI

ASESOR: Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGÓN

LAMBAYEQUE– PERU

2018

TESIS

**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADOS EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, PEDAGÓGICO Y MOTIVACIONAL PARA OPTIMIZAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10080, CENTRO POBLADO MOYÁN, DISTRITO DE INCAHUASI, PROVINCIA DE FERREÑAFE, REGIÓN LAMBAYEQUE, 2017”
PRESENTADA POR:**

Lic. Joel Dante Vargas Apaéstegui

AUTOR

Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón

ASESOR

PRESENTADA A LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

APROBADO POR:

Dr. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI
PRESIDENTE DEL JURADO

M. Sc. CARLOS VÁSQUEZ CRISANTO
SECRETARIA DEL JURADO

Dra. MARÍA ELENA SEGURA SOLANO
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

A mi querida madre y a mi padre, a mi esposa Danila e hijos que son mi motivación para seguir superando en esta gran tarea de educar.

El Autor

AGRADECIMIENTO

Sobre todo, a Dios, mi madre, mis hijos y mi esposo por la fortaleza que significa que ellos me acompañen en cada paso que doy. A mis familiares y amigos.

A mi querida alma mater Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo la cual me albergó durante este maravilloso tiempo.

A todos aquellos que con su apoyo me han permitido llevar a buen puerto esta tesis.

Joel Dante

RESUMEN

La investigación tiene como propósito determinar la relación entre las estrategias de gestión basadas en el liderazgo transformacional, pedagógico y motivacional, y las relaciones interpersonales en los docentes de la institución educativa N° 10080 del centro poblado Moyán. El estudio se encuentra sustentado teóricamente en el liderazgo transformacional de Burns y Bass, y en el liderazgo motivacional de Abraham Maslow. Es de tipo descriptivo, propositivo, correlacional, diseño no experimental. La población es definida, se restringe a los 16 docentes de la institución educativa N° 10080. Se diseñó el cuestionario como instrumento que consta de 45 ítems, sub-divididos en 04 dimensiones, todos ellos con una escala de respuesta tipo Likert: (0) Nunca, (1) Rara vez (2) Algunas veces, (3) Bastante a menudo, (4) siempre.

Palabras clave: Estrategias de gestión, liderazgo transformacional, liderazgo motivacional, relaciones interpersonales, liderazgo pedagógico.

ABSTRACT

The purpose of the research is to determine the relationship between management strategies based on transformational, pedagogical, and motivational leadership, and interpersonal relationships in the teachers of educational institution No. 10080 of the Moyán town center. The study is theoretically based on the transformational leadership of Burns and Bass, and on the motivational leadership of Abraham Maslow. It is a descriptive, propositional, correlational, non-experimental design.

The population is defined; it is restricted to the 16 teachers of educational institution No. 10080. The questionnaire was designed as an instrument consisting of 45 items, sub-divided into 04 dimensions, all of them with a Likert type response scale: (0) Never, (1) Rarely (2) Sometimes, (3) Quite often, (4) always.

Keywords: Management strategies, transformational leadership, motivational leadership, interpersonal relationships, pedagogical leadership

INTRODUCCIÓN

La percepción conceptual de las relaciones interpersonales, si bien es cierto surge en el seno de las empresas industriales, sin embargo, en el transcurso del desarrollo del siglo XX, esta experiencia científica sistemáticamente se llevó al contexto educativo a fin de entender del porqué los actores sociales se comportan en la forma en que lo hacen y cómo deberían ser sus interrelaciones con los directivos. Los diversos paradigmas y conceptos relacionados con las relaciones interpersonales se plantearon como finalidad el desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual también debería ser uno de los objetivos primordiales de toda organización social educativa.

Según Kinicki, (2003) la teoría de las relaciones interpersonales asumía que los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. Que el comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales. Kinicki, (2003) afirmaba que las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan. Asume que las dificultades en participar y en relacionarse con el grupo ocasionan elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño, etc.

Desde otra perspectiva, Robbins (1999) sostiene que, el comportamiento de los grupos humanos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. Que las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros. Según Robbins (1999) afirma que, en un esfuerzo por identificar a los subordinados con los objetivos de la institución educativa, se ha intentado darles mayor participación en las decisiones. La convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo

La situación planteada evidencia la necesidad de desarrollar en las personas las competencias individuales y sociales, necesarias para afrontar las demandas propias de una realidad sometida a un permanente cambio. Ello sugiere que la

escuela, además de alfabetizar con letras y números, debe propiciar también la alfabetización de las emociones, las habilidades sociales, la toma de decisiones y el manejo de las relaciones interpersonales (Teruel, 2000). Sin embargo, las instituciones educativas han tenido una función prioritaria o casi exclusivamente de enseñanza y transmisión de aspectos académicos, sin responsabilidades explícitas y claramente establecidas en lo atinente a las competencias sociales del alumnado, al bienestar interpersonal y personal.

El **problema** planteado en el presente trabajo es: ¿De qué manera las estrategias de gestión basados en el liderazgo transformacional, pedagógico y motivacional contribuyen a optimizar las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 10080, del centro poblado Moyán, del distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque?

El objeto de estudio fue considerado el proceso de gestión en relación con las relaciones interpersonales. Y **el campo de acción** quedo establecido en diseño de estrategias de gestión basadas en el liderazgo transformacional, pedagógico y motivacional en los docentes de la Institución Educativa N° 10080, del centro poblado Moyán, del distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque

Para la ejecución de la investigación se cumplieron con un conjunto de actividades que fueron revisión de documentos, construcción de instrumentos para el recojo de datos y procesamiento, revisión de los aspectos teóricos, monitoreo de los procesos metodológicos, etc. Los métodos empleados para el recojo de datos figuran la encuesta a los docentes, la revisión de documentos. La investigación es de tipo descriptivo, propositivo, correlacional, diseño no experimental.

Los métodos teóricos utilizados fueron el método inductivo-deductivo. El estudio se encuentra sustentado teóricamente en el liderazgo transformacional de Burns y Bass, y en el liderazgo motivacional de Abraham Maslow.

Los objetivos planteados son: Objetivo general: Diseñar estrategias de gestión basados en el liderazgo transformacional, pedagógico y motivacional sustentados

en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, y en el liderazgo motivacional de Abraham Maslow para optimizar las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 10080, del centro poblado Moyán, del distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque

Los objetivos específicos son:

- 1.- Identificar las características del liderazgo transformacional en el director de la Institución educativa N° 10080, centro poblado Moyán a partir de las percepciones de los docentes.
- 2.- Analizar las características de las relaciones interpersonales entre el personal docente y el liderazgo que posee el director de la Institución educativa N° 10080, centro poblado Moyán.
- 3.- Proponer una estrategia de gestión transformacional, pedagógica y motivacional a fin de mejorar las relaciones interpersonales en la Institución educativa N° 10080, centro poblado Moyán.

La hipótesis que defender consiste en: Si se diseñan estrategias gestión basados en el liderazgo transformacional, pedagógico y motivacional sustentados en la teoría del liderazgo transformacional de Burns y Bass, y en el liderazgo motivacional de Abraham Maslow entonces es posible optimizar las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa N° 10080, del centro poblado Moyán, del distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque

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

El autor

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
CAPÍTULO I:	
DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL Y DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL NIVEL SUPERIOR.	13
1.1.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA.	13
1.1.1.- Antecedentes históricos de la provincia de Ferreñafe	13
1.1.2.- Contexto sociocultural de la provincia de Ferreñafe	16
1.1.3.- Antecedentes históricos del distrito de Incahuasi	16
1.1.4.- Ubicación y contexto sociocultural del centro poblado Moyán	18
1.1.5.- Institución Educativa N° 10080	18
1.2.- SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.	22
1.3.- MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA	25
1.4.- METODOLOGÍA UTILIZADA	28
CAPÍTULO II	
FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y SUS IMPLICANCIAS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	29
2.1.- Antecedentes bibliográficos.	29
2.2.- Bases teóricas.	32
2.2.1.- El liderazgo transformacional de Burns y Bass	32
2.2.1.1.- Sus concepciones.	34
2.2.1.2.- Característica del Liderazgo Transformacional.	36
2.2.1.3.- Aplicaciones del Liderazgo Transformacional en las relaciones interpersonales.	36
2.2.1.4.-Aspectos conductuales del Liderazgo Transformacional entre los directivos y trabajadores	36

2.2.1.5.- Procesos conductuales interrelacionados en el liderazgo transformacional.	37
2.2.1.6.- Aspectos éticos del liderazgo transformacional	38
2.2.2. Teoría del liderazgo motivacional	
2.2.2.1.- Teoría motivacional de Abraham Maslow.	39
2.2.2.2.- La jerarquía de las necesidades de Maslow:	41
2.2.2.3.- Características del funcionamiento de la teoría de Maslow:	43
2.2.2.4.- Liderazgo motivacional	47
2.2.3.- Liderazgo pedagógico de Kenneth Leithwood	48
2.3.- Bases conceptuales	48
2.3.1.- La gestión institucional	48
2.3.2.- Creación de un ambiente laboral positivo	50
2.3.3.- Relaciones interpersonales	52
2.3.4.- Destrezas de las relaciones interpersonales:	52
2.3.5.- Las relaciones interpersonales saludables.	52
2.3.6.- Factores que determinan las relaciones interpersonales	54

CAPÍTULO III

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO

3.2.- DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADOS EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, PEDAGÓGICO Y MOTIVACIONAL PARA OPTIMIZAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10080, CENTRO POBLADO MOYÁN.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO SOCIOCULTURAL Y DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL NIVEL SUPERIOR.

En este primer capítulo se propone una breve descripción de la provincia de Ferreñafe, en sus aspectos históricos, socioeconómicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo Lambayeque](http://www.TurismoLambayeque.com) y el INEI. También se describe el problema de investigación. Así mismo, en este capítulo se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

1.1.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

La Institución Educativa Primaria y Secundaria de Menores “Moyán” (10080-Ampliación), se encuentra ubicada en el Centro Poblado Moyán, en la zona Suroeste del distrito de Inkawasi, a 1,514 m. s. n. m. (ver Anexo N° 06). Brinda el servicio educativo en los niveles Primaria y Secundaria, Modalidad Menores y atiende a una población escolar promedio de 200 estudiantes que provienen en gran mayoría de lugares distantes a la IE de otros Caseríos aledaños al Centro Poblado Moyán

1.1.1.- Antecedentes históricos de la provincia de Ferreñafe

La provincia fue creada mediante Ley N° 11590 del 13 de diciembre de 1950 durante el gobierno del Presidente Manuel A. Odría.

El capitán español don Alonso de Osorio funda el 13 de diciembre de 1550, la ciudad de Santa Lucía de Ferreñafe. A cien años de la conquista española, el padre Fernando Carrera recoge el nombre de Firruñaf, en su célebre Vocabulario, nombre que debió de corresponder a los primigenios pobladores de esta comarca. Parece que se crecieron a inmediaciones de los cerros Chaparrí y Arenas, a unos 25 Km. de la ciudad.

Esta población originaria, se dice, fue destruida en tiempos de Huayna Cápac, durante la conquista del Reino Gran Chimú hacia 1450,

aproximadamente, en vista de la resistencia que habría encontrado el Inca por parte de los indios de Penachí.

Con la gente que logró subyugar, fundó entonces Huayna Cápac la actual Ferreñafe, sobre cuya base tuvo lugar la fundación española a cargo del Capitán Alonso de Osorio. Dos años después de la fundación por Osorio, en 1552, se levantaba la Iglesia de Santa Lucía, concluida un siglo adelante, hacia 1684, por el cura Bernabé de Alcocer y Valdiviezo. Al cura se le recuerda en Ferreñafe no sólo por la conclusión de la Iglesia - bello ejemplo del barroco colonial, sino por el fomento de la agricultura, principalmente del arroz, que ha dado prestigio a la región. Carlos Camino Calderón diría más tarde que Ferreñafe tiene tres orgullos: sus mujeres, su arroz carolino y sus guapos.

Tierra de guapos es, en efecto, Ferreñafe, y de mujeres no sólo bellas (ahí está nuestra "Señora Mundo", Lucila Boggiano de Zoeger), que son también valientes y aguerridas. Como Zaña y Lambayeque - las dos grandes ciudades de la Colonia - Ferreñafe sufrió vicisitudes que retardaron en muchos años su progreso. A 28 años de su fundación española, fuertes lluvias cayeron sobre ella, destruyéndola en gran parte y pereciendo el 75% de la población indígena. Un siglo después a comienzos del XVII los indios comienzan a emigrar, víctimas de hambre. De no ser por la buena iniciativa del cura Víctor de Velasco, habría quedado despoblada de indios: Hizo el cura sembrar chacras de maíz y otros alimentos: concertó matrimonios de los naturales con mujeres de Mochumí, y dio a cada matrimonio víveres y tierras, "amén de un gallo y doce gallinas". Llegado el momento de la liberación del yugo hispano, otro cura -Teniente de Cura- se haría famoso: el patriota Presbítero Mariano Bonifaz, de la estirpe de los Hidalgo. Él encabeza el grito de la independencia ferreñafana el 1º de enero de 1821. En marzo de 1828 la ciudad de Ferreñafe es azotada por la

inundación y luego un violento terremoto: se repone de ellos y al promediar el siglo es elevada a la categoría de Villa. En 1872 llega la línea férrea de Eten-Chiclayo-Lambayeque con una longitud de 45 km. que incrementa el flujo comercial. Ferreñafe va progresando lentamente y su gente es sensible a los problemas nacionales, por ello al producirse la invasión de los chilenos muchos ferreñafanos anónimos se enrolaron a las filas del ejército peruano y marcharon a pelear contra los invasores, dentro de éstos aparecen también los señores Manuel Mesones Muro y Nicanor Carmona quienes apoyarán después a Cáceres.

En 1910 -el mismo año de la Revolución mexicana- los desposeídos de Ferreñafe, liderados por otro cura, el Presbítero Casimiro Chuman -Manuel Casimiro Chuman Velázquez (1862 - 1924)-, se alzan en armas por la tierra y por el agua, y contra los abusos de los terratenientes y hacendados. Lucha el cura Casimiro Chuman por la redención del indio, por la restitución de las tierras de cultivo usurpadas por los latifundistas en connivencia con "tinterillos" y "habilitadores", por la vigencia de las libertades individuales conculcadas por el Poder Central; lucha por la Reforma Agraria bajo el lema: "¡La tierra, para quien la trabaja!"... Lucha contra la plutocracia, a la que culpa del atraso del Perú, y en particular, del Departamento de Lambayeque. Lucha por la implantación de una verdadera democracia. Lucha por la Reforma de la Iglesia. Lucha contra el caciquismo -esa verdadera plaga nacional, y contra otra no menor: el poder autoritario y despótico del presidente de la República. Es la suya -como se la conoce- "la Sublevación de los Monteros". Machete en mano, toman como rehenes a terratenientes y hacendados del lugar. El 17 de setiembre de 1914 Ferreñafe es elevado a la categoría de ciudad y el 17 de febrero de 1951, se convierte en la capital de la provincia de su nombre.

1.1.2.- Contexto sociocultural de la provincia de Ferreñafe

La ciudad de Ferreñafe es uno de los centros urbanos importantes de la Región Lambayeque, con una población al presente año de 46,679 habitantes ¹, su base económica se caracteriza por el predominio actividades Terciarias (comercio y servicios, 48% de la PEA) y no menos importantes las actividades Primarias (agropecuarias 38% de la PEA), caracterizada por su producción de arroz, caña de azúcar y maíz con destino principal a las ciudades de Chiclayo y Lima.

1.1.3.- Antecedentes históricos del distrito de Incahuasi

Alfredo Carrasco Lucero es un profesor que ejerce su labor, desde muchos años, en el sistema escolar público de la sierra adscrita al distrito de Incahuasi (departamento de Lambayeque, en el norte peruano). Oriundo de las tierras bajas de la provincia de Ferreñafe, Carrasco logra, como otros loables docentes peruanos, no solo realizar investigaciones por cuenta propia, sino además difundirlas a pesar de los exiguos medios con que lamentablemente cuentan los profesores del Perú.

Como bien lo señala el autor, en las primeras páginas de este libro, mucho de lo que se ha afirmado hasta hoy sobre la comunidad campesina y el distrito de Incahuasi carece de validez científica. Esta falencia se debe, ante todo, a una escasez que afecta sobre todo a los trabajos etnográficos de la cuenca alta de la vertiente occidental de los Andes lambayecanos. La relevancia de la sierra de Lambayeque en el contexto de los estudios andinos radica en su constitución como una pieza faltante en el panorama de estos: al mismo tiempo, sabemos muy poco de ella, pero aquello que sabemos (sea por su organología o por su arquitectura eclesiástica virreinal) resulta fascinante en tanto que insospechado.

En efecto, toda la bibliografía acerca del área cultural Cañaris (cuyo pueblo más grande y dinámico es Incahuasi, en la comunidad y distrito del mismo nombre) puede resumirse en unas cuantas páginas (Rivera Andía 2014), entre las que destacan, para el caso de Incahuasi, autores como Cajo (1989 y s/f), Vreeland (1993) y Groenewald (2011a y 2011b). En los últimos años, sin embargo, se ha realizado publicaciones cuya frecuencia y número, para esta región, resultan insólitos; y que muestran aspectos del llamado “mundo andino” que o eran desconocidos o contradicen directamente lo que hasta ahora sabíamos de sus expresiones musicales, rituales, mitologías, cosmologías y patrones de parentesco (Huamán Rinza 2008; Fernández 2010 y 2013; Rivera Andía 2011, 2013a y 2013b; Martínez 2011; Alva 2008 y 2013; Gossuin 2013; Sax 2014; Castañeda *et al.* 2015; Rivera Andía *et al.* 2015).

En este contexto, es posible considerar el presente libro, “Incahuasi. Notas para su historia”, como una verdadera mina de informaciones, etnográficas y documentales, obtenidas de primera mano, sobre esta parte de la sierra de Lambayeque. Señalaremos, a continuación, solo dos de los aportes principales de este trabajo de Alfredo Carrasco. El primer aporte del libro se relaciona con la fundación de Incahuasi, cuya historia, a pesar de ser bastante parcial, permite vislumbrar cómo esta villa pasó de una fundación clandestina en los años finales del virreinato del Perú, a consagrarse como una capital de distrito en la república.

Esta evolución se llevó a cabo por medio de un conjunto de operaciones tanto legales —como la compra de tierras a los caciques o los pleitos contra los “vecinos” de regiones adyacentes— como ilegales —por ejemplo, la instalación, en 1747, de una “capilla” con “campana” y “rollo” y el nombramiento de un “alcalde” y un “alguacil”, ambos en clara contravención de lo dispuesto en la época, pues iba

en desmedro de la hacienda aledaña donde hasta entonces “se sepulta, se bautiza, se hace matrimonios y velaciones de todos los feligreses vecinos y aún de todos los parientes” de los fundadores de Incahuasi. Carrasco añade, pues, con esta publicación, informaciones cruciales para debatir las hipótesis —hasta ahora solo sugeridas por los documentos parcialmente transcritos gracias a autores como Lorenzo Huertas (1996: 15-16)— en torno a la fundación clandestina e ilegal de Incahuasi, cuya iglesia fue construida por los indios de Cañarís contraviniendo las leyes virreinales que los adscribían a una hacienda contigua.

1.1.4.- Ubicación y contexto sociocultural del centro poblado Moyán

Moyán, es una zona rural andina, considerada en extrema pobreza. Los pobladores de este lugar presentan bajo nivel de ingresos económicos. Son campesinos dedicados a las labores agrícolas y crianza de animales, y los productos que obtienen de la actividad agrícola, son destinados para el consumo familiar y para generar recursos económicos para la satisfacción de necesidades primarias.

La parasitosis y la desnutrición infantil son problemas frecuentes en los niños, causándoles serios problemas de salud y consecuentemente, un bajo nivel en el rendimiento académico. Los alumnos por las condiciones precarias en las cuales viven casi siempre participan en las labores agrícolas o actividades productivas, como una forma de aportar con mano de obra en la economía familiar, descuidando sus estudios. En otras ocasiones, se ven obligados por las circunstancias a salir a otros lugares en busca de trabajo y mejores oportunidades de vida.

También, encontramos un bajo nivel cultural, debido a la poca información que el alumno y la comunidad en general reciben y a la falta de práctica de la lectura de periódicos, revistas, etc., que casi nunca circulan en esta zona rural andina. La falta de Centros

Culturales, de sano esparcimiento, de servicios sociales, además del alto índice de hombres y mujeres analfabetos, y la desocupación, propician niveles lesivos de alcoholismo en los padres de familia, influyendo negativamente en el desarrollo y progreso local

1.1.5.- Institución Educativa N° 10080



Antecedentes históricos de la Institución 10080

La Institución Educativa Primaria y Secundaria de Menores “Moyán” (10080-Ampliación), del distrito de Inkawasi, fue creada en el año 1958 por iniciativa de los padres de familia del Grupo Campesino de Moyán, lográndose que ese mismo año se autorizara su funcionamiento con el nombre de Escuela Mixta de Primer Grado N° 2322, brindándose por vez primera el servicio educativo a un pequeño grupo de estudiantes entre niños y niñas, funcionando el local escolar, en aquel entonces, en una casa abandonada ubicada al lado de la Quebrada “Cancharrío”, siendo la primera Directora, la distinguida Lic. Luz Dorina Mozo Bullón de Quevedo.

En el año 1961 recibe el nombre de Escuela Primaria Mixta “Legión de María” N° 2322, extendiéndose el servicio educativo hasta el Tercer Año de Educación Primaria y a partir del año 1971, mediante RM N° 1108 del 31 de marzo de 1971, cambia de nomenclatura, denominándose Escuela Primaria de Menores N° 10080/11- Mx-EP,

funcionando hasta el Sexto Año de Educación Primaria. Por la demanda educativa, en el año 1979, el servicio educativo se amplía al Nivel Secundario, constituyéndose la actual Institución Educativa Primaria y Secundaria de Menores “Moyán”, mediante RDZ N° 0828 del 17 de julio de 1980, cuando ejercía el cargo de director del Núcleo Educativo Comunal (NEC) N° 27, el Profesor Luis Evaristo Cajo Leonardo.

Los primeros Profesores fueron doña Luz Dorina Mozo Bullón de Quevedo (directora de la Escuela), quien laboró hasta el año 1962. Al año siguiente, asume el cargo la Profesora Lucila Vargas de Guerrero y en ese mismo año, hasta 1967, la Profesora Laura Valle Howell. Una de las Profesoras más recordadas por su gran labor docente, es doña Magna Lucero Racchumi de Monsalve, quien laboró durante los años 1972 a 1979. En 1982 asume la Dirección de la Escuela, la Profesora María Cristina Suclupe Chunga hasta el año 1986, sucediéndole como director encargado en el año 1987, el Profesor Juan Manuel Guillermo Campos. En el año 1988, el desaparecido Profesor Roberto Vera Gonzáles dirige la Institución Educativa, delegando el cargo al actual director en 1989.

Docentes y población estudiantil

La Institución Educativa comenzó a funcionar con 25 niños y en la actualidad cuenta con más de 250 estudiantes en los niveles de Primaria (III, IV y V Ciclos) y Secundaria (VI y VII Ciclos) en la Modalidad de Menores, con la Variante de Ciencias y Humanidades. Tiene local propio y cuenta con diecisiete (17) plazas presupuestadas: Cinco (5) plazas docentes de Primaria; ocho (8) plazas docentes de Secundaria; una (1) plaza Administrativa; una (1) plaza Directiva; una (1) plaza de Auxiliar de Educación y una (1) plaza de Personal de Servicio II. Desde el año 1989, el día 23 de setiembre de cada año, se celebra el Aniversario Institucional por propuesta de Profesores y

Padres de Familia, con la finalidad de fortalecer la imagen institucional y de proyección a la comunidad, teniéndose como Patrona de nuestra Institución Educativa a la Virgen de Las Mercedes.

VALORES INSTITUCIONALES 2017

Valores Morales	Valores Organizacionales
Solidaridad	Calidad
Tolerancia	Innovación
Ética	Trabajo en equipo
Empatía	Lealtad en el trabajo
Proactividad	Disciplina laboral
Honestidad	Cultura emprendedora
Desarrollo personal	Equidad Solidaria
Responsabilidad	Justicia
Respeto	Compromiso social
Culto al saber	Cultura de investigación

Misión



Somos educadores que, en el marco de una educación en valores, formamos integralmente a estudiantes innovadores y creativos, capaces de lograr su

pleno desarrollo y desempeño en la vida, en el trabajo y en el ejercicio ciudadano, que contribuyen a reafirmar la identidad cultural y a la transformación de la sociedad

Visión

Somos una Institución Educativa, que desarrolla una educación de calidad en los niveles primaria y secundaria, modalidades menores, en un clima institucional de participación y concertación, haciendo uso de medios y materiales educativos, de acuerdo con los avances de la Ciencia y la Tecnología, valorando y difundiendo nuestra identidad cultural”.

1.2.- SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.

La teoría de las relaciones interpersonales, denominada también escuela humanística de la administración data desde la década de los treinta, en los Estados Unidos; de acuerdo con Inmanuel Chiavenato, (1992) la perspectiva de esta teoría fue la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, a los cuales los trabajadores debían forzosamente someterse. En este campo de las relaciones humanas, son esenciales las investigaciones en las empresas industriales de Hawthorne (Estados Unidos) hechas por el sociólogo australiano Elton Mayo y Mary Parker Follet (1945); investigaciones que lo llevó a Elton Mayo a recomendar a los administradores de las empresas, a atender las necesidades emocionales de los empleados. Y por otra parte Mary Parker Follet vio en los empleados una combinación compleja de actitudes, creencias y necesidades. Elton Mayo (1945), demostró la importancia del aspecto psicológico, el de la comunicación y de los grupos informales dentro de la empresa. Mayo desarrolla los siguientes conceptos en su teoría: La motivación; decía que todo comportamiento humano es motivado. En sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades. El liderazgo, dice que es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orienta a la consecución de uno o más objetivos mediante

el proceso de la comunicación humana. De otra parte, dice que la comunicación es el intercambio de información entre los individuos, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social y laboral.

Según Kinicki, (2003) la teoría de las relaciones interpersonales constituye un enfoque alternativo en el campo de la administración empresarial, ya que con ella surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, el hombre social. Esta concepción asumía que los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. Que el comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales. Kinicki, (2003) afirma que las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan. Asume que las dificultades en participar y en relacionarse con el grupo ocasionan elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño, etc.

Desde otra perspectiva, Robbins (1999) sostiene que, el comportamiento de los grupos humanos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. Que las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros. Según Robbins (1999) afirma que, en un esfuerzo por identificar a los subordinados con los objetivos de la institución educativa, se ha intentado darles mayor participación en las decisiones. La convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo

Esta percepción conceptual de las relaciones interpersonales, si bien es cierto surge en el seno de las empresas industriales, sin embargo, en el transcurso del desarrollo del siglo XX, esta experiencia científica sistemáticamente se llevó al contexto educativo a fin de entender del porqué los actores sociales se comportan en la forma en que lo hacen y cómo deberían ser sus

interrelaciones con los directivos. Los diversos paradigmas y conceptos relacionados con las relaciones interpersonales se plantearon como finalidad el desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual también debería ser uno de los objetivos primordiales de toda organización social educativa.

Se consideraba que el olvido de esta finalidad y la manipulación de las personas por los superiores, podrían dar resultados negativos, tanto en el orden humano como en el de la productividad. Sin embargo, dice Kinicki, (2003) estos conceptos, en las instituciones educativas aún no han sido entendidas en toda su esencia hasta entrar al nuevo milenio por el cual se viene promocionando las relaciones interpersonales para cualquier gestión y en cualquier ámbito educacional, donde se trabaja con sujetos sensibles como son los estudiantes y sujetos profesionales como son los docentes y administrativos.

La situación planteada evidencia la necesidad de desarrollar en las personas las competencias individuales y sociales, necesarias para afrontar las demandas propias de una realidad sometida a un permanente cambio. Ello sugiere que la escuela, además de alfabetizar con letras y números, debe propiciar también la alfabetización de las emociones, las habilidades sociales, la toma de decisiones y el manejo de las relaciones interpersonales (Teruel, 2000). Sin embargo, las instituciones educativas han tenido una función prioritaria o casi exclusivamente de enseñanza y transmisión de aspectos académicos, sin responsabilidades explícitas y claramente establecidas en lo atinente a las competencias sociales del alumnado, al bienestar interpersonal y personal.

Estas ideas, discutidas en congresos y seminarios a nivel mundial, tienen igualmente vigencia en los diversos países de América Latina, donde también se ha planteado la necesidad de un cambio educativo, que permita obtener un ciudadano más consciente de sí mismo y de su papel en la sociedad. Esto se refleja en las diversas reformas educativas los cuales coinciden en

proponer como metas de la acción pedagógica formal el desarrollo de competencias para la interacción e integración social y el equilibrio personal. No obstante, como apuntan Álvarez González y Bisquerra Alzina (1999), no es el currículo explícito o formal, el que determina el desarrollo personal y social del educando, esto depende más del sistema educativo de relaciones profesor alumno, profesor-profesor y alumno-alumno que conforman la educación incidental o informal o currículum oculto, a través del cual el profesor actúa como agente de socialización y como formador de sus alumnos de manera no explícita, relacionada con la metodología, los estilos educativos y el clima socio-emocional que se genera en el aula. Frente a esta variedad de exigencias que se hacen al docente, derivadas de los desafíos educativos, muchas críticas se han formulado como: la falta de motivación o de sensibilidad de los docentes ante los requerimientos de la sociedad. (UNESCO, 2002). En la escuela se dan numerosas interacciones personales, unas con los adultos y profesorado y otras entre el propio alumnado.

García Requena (1997), indica que las relaciones se plantean en términos de las distintas posturas que adoptan las personas con respecto a otras próximas y agrega que éstas se refieren, a las actitudes y a la red de interacciones que mantienen los agentes personales. Pueden presentarse actitudes positivas como: cooperación, acogida, autonomía, participación, satisfacción; pero también se puede observar actitudes de reserva, competitividad, absentismo, intolerancia y frustración, que producen una corriente interna, explícita o no, de deseos, aspiraciones e intereses corporativos y personales.

1.3.- MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

En muchas instituciones educativas en el Perú existen docentes que solo imparten sus clases y no brindan tiempo extra para cumplir otros roles que beneficien a la institución; por lo general, cada quién opta por hacer lo que le conviene. En el trabajo de investigación realizada por Gilmar Jhon Arce Baltazar y Yony Mercelino Malvas Rojas (2014) afirman que en el Perú, en muchas instituciones educativas existen docentes que solo imparten sus

clases y no brindan tiempo extra para cumplir otros roles que beneficien a la institución; por lo general, cada quién opta por hacer lo que le conviene. En la localidad de Huari (región Ancash) por ejemplo, hay instituciones educativas en las cuales laboran docentes cuya labor se reduce a cumplir con las horas de clase y rehúyen a las jornadas extracurriculares por considerarlas ajenas a su jornada ordinaria. De manera específica, esta situación se pudo corroborar en la institución educativa Manuel González Prada del distrito de Huari. Consideran que las relaciones interpersonales son muy importantes puesto que a nivel de las organizaciones educativas de estas depende la calidad del servicio educativo que pueden brindar. Por ejemplo, si como consecuencia de las buenas relaciones, se da un trato justo y equitativo al personal docente, este se esforzará por coadyuvar al cumplimiento de las metas individuales y corporativas.

Por otra parte, Sacca (2010), en su investigación sobre la “Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres” enfatizan que las relaciones interpersonales en el sistema educativo peruano no están bien direccionadas, encuentran que los maestros están totalmente distanciados de la plana directiva y jerárquica; y que, si bien mantienen una cordial amistad personal, profesionalmente cada cual trabaja por su lado y como quiere. Los cambios si bien se han dado con cierta regularidad, aún no se digiere la idea de trabajar solidaria y cooperativamente, las relaciones interpersonales no son las adecuadas; es decir, no existe un clima organizacional pertinente.

Por otra parte, Silva Fernández Miguel (2006) manifiesta que en las Instituciones Educativas públicas del Perú, las relaciones interpersonales no son exitosas, no son armoniosas ni eficientes, existe deficiencia en la toma de decisiones institucionales, desconocimiento de estrategias para unir al personal docente hacia un fin común, escaso apoyo y poco estímulo que debe poseer un director líder para conseguir los objetivos organizacionales, que

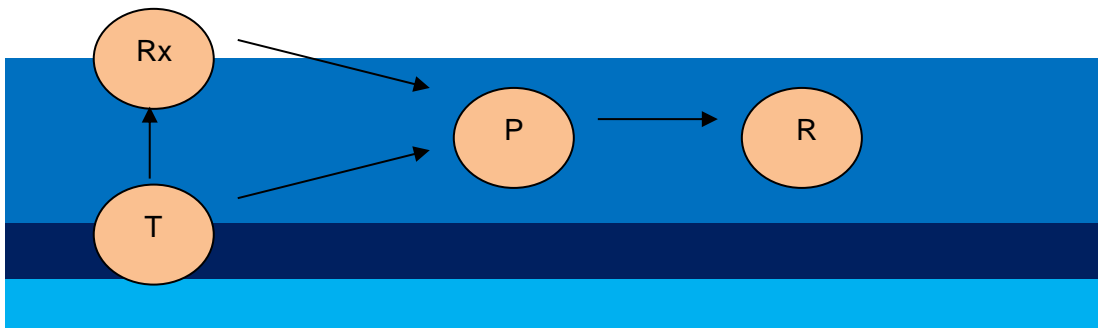
sean capaces de generar un clima favorable que sea democrático participativo. De acuerdo a Silva Fernández Miguel (2006) en los centros educativos la gestión institucional se caracteriza por ser poco participativa o extensiva a otros actores sociales de la institución, predomina el concepto de que sólo el director es el único que debe manejar a la institución educativa; el liderazgo está ausente, es decir en sí la clase magisterial está divorciada del personal administrativo y jerárquico. Consecuentemente, es tan importante y necesario para una organización educativa que quiera desarrollar una gestión institucional participativa, que sus agentes sociales manejen estrategias de relaciones interpersonales, puesto que, si no hay una cooperación entre los docentes, consecuentemente no hay posibilidad de convergencias ni desarrollo institucional participativo. Así mismo, Sergio Balladares (2011) asume que, en las instituciones educativas de las diferentes jurisdicciones del Ministerio de Educación, la situación en las relaciones interpersonales a nivel de la comunidad magisterial es muy problemática, pues se caracterizan por ser poco trascendentes, pues más se reúnen sólo para compartir experiencias familiares o sociales, menos las que atañen a la misión y visión de sus instituciones educativas.

En lo que concierne a la problemática en la institución educativa N° 10080 del centro poblado Moyán, distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, se puede observar que existe una ruptura en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes; existe injerencias de docentes en la toma de decisiones del director, se percibe una fragmentación de docentes en grupos antagónicos, además no se toma en cuenta las ideas o propuestas que vienen de la plana docente. Existe una falta de identidad con su institución, no trabajan en equipo, no colaboran entre sí.

1.4.- METODOLOGÍA UTILIZADA

Diseño de investigación

La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Básica, de Tipo Propositiva. De acuerdo con la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal.



Leyenda:

Rx: Relaciones interpersonales

T: Estudios o modelos teóricos.

P: Estrategias de gestión

R: Realidad transformada

Población y muestra

La población de estudio la constituyen 16 profesores de la Institución Educativa N° 10080 del centro poblado Moyán, distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque. **(N)**

Muestra

La muestra de estudio de la presente investigación la constituye los 16 docentes de la Institución Educativa N° 10080 del centro poblado Moyán, distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, similares a la población, siendo la técnica muestral que emplear, la aleatoria simple. **(N=n)**

Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

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

- a.- Técnicas de observación**, para determinar las actitudes de relaciones interpersonales en la Institución Educativa.
- b.- Técnicas de gabinete.** - Servirá para organizar y sistematizar la información recabada para eso se aplicará como instrumentos fichas bibliográficas, textuales, comentario y de resumen, cuadros y gráficos estadísticos.
- c.- Técnicas de campo.** - Observación participante en el aula, en el patio, en los momentos de recreo o esparcimiento, encuesta; para eso se aplicarán los instrumentos: registro de observación, escala de Likert, guía de encuesta
 - **Recopilación de datos**, que determinará la estructura de la estrategia metodológica de trabajo en equipo.
 - **Instrumentos:** En concordancia con las técnicas de investigación se seleccionarán los siguientes instrumentos. Instrumentos para la recolección de información para analizar el nivel de relaciones interpersonales en los docentes, previas al estudio realizado.

Métodos y procedimientos para la recolección de datos

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

Análisis estadístico de los datos

Estadística Descriptiva. - Se empleará el programa SPSS v. 15. La media aritmética

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y SUS IMPLICANCIAS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera los antecedentes bibliográficos, los aportes teóricos relacionados con las estrategias de gestión como el liderazgo transformacional de Burns y Bass, y el liderazgo motivacional de Abraham Maslow.

2.1.- Antecedentes bibliográficos.

Saccsa (2010), en su investigación sobre la “Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres”. Planteó como objetivo de determinar y evaluar si existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa. Además, cómo se dan las relaciones humanas con el desempeño académico de los docentes. Se trata de un estudio de Tipo Básico correlacional y el diseño de investigación es no Experimental de corte transversal. Concluye que existe relación entre el clima institucional y el desempeño docente de los Centros de Educación Básica Alternativa, también concluye que existe relación entre los recursos humanos y el desempeño académico de los docentes.

Molocho (2010), en su estudio “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur” se propuso como objetivo determinar en qué medida influye el Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01- Lima Sur. Es una investigación cuantitativo-descriptiva, de corte transversal. El trabajo se desarrolló en una población de 12 integrantes del órgano de dirección, 34 del órgano de línea, 02 en órgano de asesoría, 47 en

órgano de apoyo y 06 en órgano de control. Para medir las variables se utilizó un cuestionario. Molocho llegó a la conclusión de que el clima institucional expresado en el potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional influye en un 43,8 % sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima – Sur.

Pari (2008) indagó en la “Relación entre clima laboral y desempeño docente en el nivel secundario de la institución educativa Pedro Labarthe de Lima 2008”. El objetivo fue determinar el grado de relación existente entre el clima laboral y el desempeño docente en el Nivel Secundario de la Institución Educativa Pedro A. Labarthe de Lima 2008. Se trata de un estudio cuantitativo, descriptivo, diseño transeccional-correlacional. El instrumento es un cuestionario. Llegó a una conclusión de que el clima laboral influye de manera directa en el desempeño docente.

Arteaga (2006) investigación sobre el “Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional “A” del Perú”. Con el objetivo de determinar relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores. Se trata de un estudio de Tipo exploratorio y el diseño de investigación es No Experimental, correlacional-transversal. Se desarrolló sobre una población de 76 trabajadores de la Institución Educativa Nacional “VAB”, con una muestra de 4 directivos, 6 jerárquicos, 58 docentes, 8 administrativos. Utilizó como instrumento el cuestionario de tipo escala Likert que se validó a través de juicio de expertos. Concluye que existe una correlación positiva muy fuerte entre liderazgo y relaciones interpersonales, entre liderazgo y clima organizacional, y una correlación positiva considerable entre relaciones interpersonales y clima organizacional, percibido por el personal de la Institución Educativa Nacional “A”.

Gutiérrez, Juan y Campoverde, Ana: 2007, Programa educativo para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes de la GUE “Ramón Castilla” de la ciudad de Piura Conclusiones: Los autores manifiestan que la aplicación de nuevas habilidades, capacidades y destrezas en la gestión institucional es fundamental para la mejora de las relaciones interpersonales entre los agentes educativos; para lo que, a modo de recomendación, en la parte final de la presente investigación, sugieren la implementación del programa ACAT de Habilidades Sociales, adecuando este a las peculiares características y niveles correspondientes en cada oportunidad, en distintos centros educativos, para mejorar la interacción docente-docente.

Mendoza, R. (2009) titulada “El conflicto organizacional y su influencia en el desarrollo de una óptima Gestión Institucional. Que trata sobre las Instituciones Educativas como organizaciones en las cuales interactúan docentes y alumnos, cada cual con una serie de derechos y deberes. Pero muchas veces la interacción docente – docente se resquebraja y con ello reproducen efectos desestabilizadores del sistema, llegando a la conclusión que la presencia del conflicto dentro de una institución merma las capacidades de desarrollo y altera las relaciones interpersonales haciendo que se queden truncas los objetivos y las metas planificadas.

Saccsa (2010), en su investigación sobre la “Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres”.

Araya Ramírez, Leticia (2007), en su obra titulada: “Escuela de las relaciones Humanas”; Santiago de Chile; manifiesta que el ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad. He aquí otros: los niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura y estructura organizacional, las relaciones entre empleados y gerentes. En conclusión, el tema de la productividad y de la satisfacción del

trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio”.

Mendoza Palacios, Rudy; 2009; “Propuesta de estrategias participativas para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes en la institución educativa “Ann Goulden”; Piura; Perú. Conclusiones: El autor entiende que el grado de responsabilidad es esencial para dirigir una institución hacia el logro de sus objetivos y que para ello es preciso que las instituciones desarrollen estructuras pertinentes y flexibles al cambio, pero no un cambio tan sólo como aspiración sino como una realidad concreta que la convierta en una organización competitiva, renovada y capaz de enfrentarse a los retos que demanda la sociedad mundial y la situación del país. Frente a las exigencias de cambios que conllevan a la optimización de la gestión institucional educativa, es necesario contar con una estructura adecuada e idónea, donde los recursos humanos interactúen de manera armoniosa y colectivamente aporten. Asume que el campo educativo es el espacio más exigido para cumplir los propósitos y proyectos que proporcionen calidad de vida a la sociedad, pero también es cierto que el sistema educativo difiere entre uno y otro país o continente, a tal punto que en algunos casos la brecha existente respecto a los niveles de calidad educativa es realmente preocupante, convirtiendo a la educación en privilegio para algunos.

2.2.- BASES TEÓRICAS.

2.2.1.- El liderazgo transformacional de Burns y Bass

El liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes de tal manera que reconozcan y atribuyan mando al director. Para la gestión de los colegios favorece las relaciones interpersonales entre docentes y directores lo cual beneficia a las organizaciones educativas.

2.2.1.1.- Sus concepciones.

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo incorporado recientemente en las organizaciones educativas debido a la promoción de relaciones interpersonales entre los

directores y los docentes. Algunos autores como James Burns (1978) y Bernard Bass (1985) presentan estilos muy marcados enfatizando perspectivas diferenciadas, ambos consideraron, en sentido amplio, que el liderazgo transformacional se complementaba con el liderazgo transaccional en sus interrelaciones entre líderes y seguidores.

Percibimos el liderazgo transformacional desde una doble dinámica entre los niveles micro y macro. En el nivel micro influyen los procesos individuales mientras en el nivel macro influyen en la movilización del poder en función del cambio del sistema social y la reforma de la institución. James MacGregor Burns consideró tanto a los líderes transformacionales como a sus seguidores sujetos que buscaban desarrollar su conciencia, lo cual conduce a un incremento de la moralidad y la motivación en sus acciones; esto se refuerza haciendo atractivos los ideales de libertad y justicia para una mejor motivación laboral, pero jamás las emociones del temor o los celos para conseguir motivarlos en sus obligaciones. Así, la moralidad es importante en el proceso de mutuo desarrollo de la conciencia con fines de lograr una relación vinculante entre el líder y sus seguidores.

La posición de Bass utiliza las potencialidades de las personas quienes fueron las fuerzas operacionales de toda institución y si aquellos se percibían como miembros de dicha institución hicieron todo lo que exista en sus posibilidades, de acuerdo con sus motivaciones, para el beneficio institucional aún en contra de su propia seguridad personal. Burns consideró que el liderazgo transformacional se vincula con los valores morales en forma positiva y con las necesidades de los seguidores. Para Bass, el líder motiva al seguidor e

incrementa su sentido de obligación, pero no se preocupa por los beneficios a favor de los seguidores.

2.2.1.2.- Característica del Liderazgo Transformacional.

Comenzaremos identificando las dos primeras características de la dimensión del liderazgo transformacional. Así la influencia idealizada refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder (Bass y otros 2003: 208). En la inspiración motivacional el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además, se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores (Bass y otros 2003: 208). La influencia idealizada y la inspiración motivacional se incrementan cuando el líder les presenta un futuro deseable en el cual articula cómo dicho futuro puede ser obtenido, establece un modelo a seguir, un modelo de alto desempeño y demuestra determinación y confiabilidad en sus actos con sus seguidores.

La tercera característica del liderazgo transformacional es la estimulación intelectual considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución (Bass y otros 2003: 208). Para tal resultado los subordinados (seguidores) piensan críticamente y el líder fomenta respuestas creativas frente a las contingencias laborales que tienen en la institución a diario. Además, el líder plantea nuevos retos y fomenta romper con los esquemas anteriores de enfocar el problema (Walumbwa and Lawler 2003: 1086). Dicho proceso debe ser permanente para consolidar este elemento del liderazgo

transformacional. Un enfoque diferente parte del director ayuda a estimular la creatividad en la resolución de problemas y desempeño laboral. (Avolio y otros 2004: 954).

La cuarta característica del liderazgo transformacional es la consideración individualizada en la cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada seguidor (Bass y otros 2003: 208). La consideración individualizada se desarrolla cuando los líderes transformacionales atienden al desarrollo de los seguidores, le dan soporte y asesoría a cada uno de ellos.

Los líderes transformacionales delegan responsabilidades a sus subordinados como oportunidad de crecimiento personal considerando sus habilidades y necesidades personales de reconocimiento. Además, el líder transformacional incrementa sus responsabilidades a fin de desarrollar todo el potencial de los seguidores (Avolio y otros 2004: 954). La idea anterior permite dilucidar cómo se relacionan entre sí las variables en un mejor funcionamiento cuando se aplican en contextos organizacionales.

La motivación inspiracional, se refiere a cómo se desenvuelven, motivan e inspiran a los seguidores, se rescata el trabajo en equipo; tanto los líderes como los seguidores manifiestan optimismo y entusiasmo reflejando una visión alentadora del futuro. En lo concerniente a la estimulación intelectual, los líderes fomentan la innovación, la creatividad y cuestionan antiguos supuestos. Acogen nuevas ideas y evitan

mostrar miedo frente a los errores o ir contra el mayoritario sentido común.

2.2.1.3.- Aplicaciones del Liderazgo Transformacional en las relaciones interpersonales.

El liderazgo transformacional se desarrolla en las relaciones afectivas y cognitivas producto del intercambio de las experiencias laborales como personales tanto en directivos como trabajadores quienes armonizan sus funciones desde sus obligaciones al interior de las empresas. Complementando la idea anterior, resaltamos el componente ético como elemento de autoridad del líder transformador en sus seguidores a fin de guiarlos en lo que él o ella ha trazado como óptimo para la institución.

2.2.1.4.- Aspectos conductuales del Liderazgo Transformacional entre los directivos y trabajadores

Identificamos cómo el liderazgo transformacional desarrolla un conocimiento tácito en las organizaciones de diversos rubros económicos para analizar sus manifestaciones en las labores cotidianas. Explicitamos la relación entre liderazgo transformacional y relaciones interpersonales basándonos en los estudios de John Barbuto y Mark Burbach (2006: 57) quienes han encontrado una correlación fuerte de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional.

Los líderes poseedores de inteligencia emocional son apreciados por sus coetáneos debido a su habilidad en asumir el lugar de los demás, de modo tal que puedan anticiparse a los actos de los otros. Es decir, son personas capaces de refrenar sus impulsos emocionales, interpretar los sentimientos más íntimos de los demás y mantener relaciones de una manera fluida.

2.2.1.5.- Procesos conductuales interrelacionados en el liderazgo transformacional.

El primero de los procesos es el proceso afectivo: el cual toma como elemento característico del líder su carisma convenciendo al seguidor. Mediante este proceso afectivo los líderes carismáticos crean y contagian experiencias emocionales positivas en sus seguidores (trabajadores, colaboradores) influenciando en sus estados emocionales. Cierra en el esquema de este primer proceso, las emociones positivas que el líder consolida con sus seguidores en miras de afianzar la autoeficacia de cada seguidor y sus objetivos sean los mismos del líder en beneficio de la institución donde se encuentren.

El segundo proceso, es el proceso cognitivo: El cual identifica la característica importante del líder como es la visión construida con sus seguidores en beneficio propio y de los demás. Luego se fija los objetivos reafirmando la “visión” y “misión” de la institución en la cual se desenvuelve como parte esencial del propio desarrollo profesional. Cierra el esquema los efectos en el seguidor quien está convencido que sus objetivos laborales son los mismos de la institución en la cual labora.

Además, especificamos las combinaciones en los cuales los procesos afectivos y cognitivos influyen en la motivación del seguidor (trabajador, colaborador). Esta acción tiene tres componentes: la dirección de acción por la cual el trabajador sabe hacer en base a los objetivos a alcanzar; la intensidad del esfuerzo es asumida al cumplimiento de sus objetivos lo cual le traerá mejores beneficios personales y profesionales; y la persistencia del esfuerzo enfatizando sus intereses

individuales correlacionados con el de la institución en la cual se desempeña. Tanto el proceso afectivo como el proceso cognitivo permite afianzar un trabajo adecuado de los docentes (trabajadores) y mantener relaciones estables con su director.

2.2.1.6.- Aspectos éticos del liderazgo transformacional

Mc Gregor Burns, piensa que la ética es la forma de construir una relación transformadora a favor de ambos, tanto, líder como seguidor. Considera que el liderazgo se transforma en moral elevando la aspiración ética de seguidor y líder teniendo en ambos un efecto transformador (Echaniz 2001: 6). Sin embargo, Bernard Bass no considera que el líder deba ser ético transformativo tomando como ejemplos al emperador romano Calígula o al dictador Mussolini, es decir sólo dirigen los procesos de cambio sin importarles la condición moral de sus seguidores o las libertades individuales que deben respetar.

Asumiendo una posición estoica, el líder transformacional tiene valores morales basados en la ética personal desarrollando integridad en sus acciones y otorgando confianza personal a sus seguidores. Nosotros tenemos la expectativa que el líder transformacional posea una conducta moral sólida para legitimar su liderazgo. El defecto del liderazgo transformacional es evitar una posición clara del líder por considerar relaciones de beneficio que no siempre tienen integridad para dicho fin o cometido. Es más, el líder transformador puede desarrollar la manipulación en sus seguidores a fin de persuadir a sus colaboradores que hagan lo que él o ella desean a favor de los intereses individuales (del líder transformacional).

El comentario de James Mc Gregor Burns, citado en el párrafo anterior, no hace explícito el cómo se incrementa en forma artificial las necesidades y tampoco especifica cuáles son dichas necesidades “bajas” aprovechadas por el líder. Sin embargo, consideramos que es evidenciable determinar el cuándo ocurre la intervención del líder transformacional de manera transformativa o manipulativa en sus colaboradores.

2.2.2. Teoría del liderazgo motivacional

2.2.2.1.- Teoría motivacional de Abraham Maslow.

Maslow publicó en 1954 el resultado de sus investigaciones. Su teoría de la Pirámide se basa en una jerarquía de las necesidades que las personas necesitamos cubrir. La Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” (1943), que posteriormente amplió. Su teoría formula una jerarquía de necesidades humanas y define que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Según la teoría de Maslow los motivos deben tener un orden de prioridades, colocándolas desde las más bajas hasta las más altas. De hecho, las coloca en una pirámide para representar las etapas que corresponden a lo fundamental que cada motivo tiene para la supervivencia y al momento en que aparece de la evolución de la especie y en el desarrollo de cada individuo. Maslow indica que hay que satisfacer necesidades más básicas para que se presenten los motivos superiores. El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo

individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo con una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo.

En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Es decir, las necesidades de déficit se encuentran en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, cuáles serían las necesidades de auto-actualización y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer. Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático, sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza.

2.2.2.2.- La jerarquía de las necesidades de Maslow:

Necesidades fisiológicas: Necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc.; estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

Necesidades de seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc. Llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo. Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía

Necesidades de reconocimiento o estima: A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en términos de respeto, estatus, prestigio, poder, etc. también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima y, por tanto relacionadas con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, auto-aprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Necesidades de auto-superación o de autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto-superadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol. Relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento. También conocidas como de autorrealización o auto-actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Necesidades sociales: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en

familia, con amigos o formalmente en las organizaciones. Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

2.2.2.3.- Características del funcionamiento de la teoría de Maslow:

- 1.- Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- 2.- Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- 3.- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.
- 4.- Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden

ser concomitantes pero las básicas predominaran sobre las superiores.

- 5.- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

2.2.2.4.- Liderazgo motivacional

Se dice que sólo nosotros podemos motivarnos a nosotros mismos. En otras palabras, cada individuo es responsable de mantener su propia energía, impulso, y productividad constante. Mientras muchos de nosotros vemos que esto es cierto en gran medida, también es responsabilidad de los líderes crear un ambiente de trabajo en donde esto sea alentado.

Algunos líderes son responsables de ambientes de trabajo caracterizados por una falta de confianza, dirección, entusiasmo y creatividad. La motivación y el trabajo en equipo son mínimos, tanto en el nivel personal como en el de equipo. Otros líderes se lucen, creando un ambiente organizacional, donde sus equipos se sienten motivados para lograr mayores niveles de desempeño y éxito. Los miembros del equipo están energizados por sus carreras y el trabajo que desempeñan. Los equipos trabajan creativamente para lograr las metas organizacionales.

En el sentido más general se podría definir el liderazgo como la capacidad de influir sobre otros. En sentido más específico se podrían identificar diferencias importantes en la manera de ejercer el liderazgo. Algunos líderes pueden influenciar a otros apoyados en sus cargos y con características y actitudes que generan entusiasmo e identificación de parte de los seguidores. Romero García (1993) ha propuesto un liderazgo

motivacional, definido como la influencia que unas personas ejercen sobre otra basada en características personales particulares. Este liderazgo es motivacional porque está sustentado en motivaciones positivas y porque estimula en los seguidores el compromiso y responsabilidad con las metas propuestas

Mecanismos del liderazgo motivacional:

Existen tres maneras de transmitir de manera efectiva, nuestra motivación a aquellos que nos acompañan en nuestro proyecto empresarial.

a.- Brindar información.

El suministro adecuado y oportuno de información es fundamental para que quienes trabajan con nosotros se sientan cada vez más involucrados en el proceso y sientan que forman parte activa dentro del proyecto empresarial.

b.- Las explicaciones adecuadas.

Muchos líderes consideran que tan sólo basta con impartir una orden o una instrucción, sin embargo, brindar las explicaciones correspondientes en las cuales se expongan las razones, las causas y las probables consecuencias de la realización de la acción es fundamental para que quienes nos apoyan sepan exactamente por qué están haciendo lo que hacen y así también se sentirán mucho más involucrados en el proceso.

c.- Compartir apreciaciones y experiencias.

El silencio es el peor enemigo de todas las relaciones humanas y por supuesto no es la excepción en el liderazgo motivacional, expresar clara, oportuna y

asertivamente las diferentes apreciaciones que tienes respecto a tus colaboradores y el desempeño que cada uno de ellos tienen en sus funciones es una grata experiencia que nutre positivamente los procesos de retroalimentación.

Compartir experiencias te ayudará a crear vínculos mucho más fuertes y mucho más adheridos a la naturaleza humana que cualquier otro tipo de comunicación. Y es que estarás de acuerdo con nosotros cuando te decimos, las relaciones que se crean desde la inteligencia dejan muy pobres frutos en la vida del hombre, las relaciones que vinculan la experiencia de los sentimientos dejan grandes huellas no sólo en los hombres sino en la historia del hombre, si haces un recuento a través de esta, te darás cuenta de que, los líderes más trascendentes en la historia de la humanidad siempre generaron vínculos desde su corazón, con todos aquellos que le seguían.

d.- Características liderazgo motivacional

Confianza: Creer que las personas son capaces de hacer las cosas bien antes de que nos lo demuestren. Es apostar por los demás y aceptar que tienen su propia responsabilidad.

Reconocimiento: Este factor es una fuente de motivación para el personal, esto lo invita a ilusionarse y a empeñarse en realizar sus labores con dedicación, esmero y compromiso.

Exigencia: Cuando se confía y se cree en las personas se está seguro de que llevarán a cabo su tarea de la mejor manera posible y se les exige lo mejor de sí mismos.

Respeto y Lealtad: Tratar a los demás como esperamos que nos traten a nosotros. No se respeta a una persona si no se la valora. Cuando se valora a una persona, se la escucha, se tiene tiempo para ella, no se abusa de su confianza, no se la crítica en su ausencia.

2.2.3.- Liderazgo pedagógico de Kenneth Leithwood

El liderazgo pedagógico se define como “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009) que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y debe también constituirse en una característica de la gestión de la institución en la que personas con liderazgo, formal o informal, participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. (Minedu, 2014). Esta cualidad, más que ser innata, se forma y desarrolla a partir de la experiencia de vida y trabajo profesional.

La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, para formar un líder que influya, inspire y movilice a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos. Para hacerlo es indispensable gestionar la institución educativa como una organización sistémica en la que se da una constante interacción entre cada uno de los elementos de la comunidad educativa: director, subdirectores, coordinadores,

jefaturas, maestros, padres de familia, estudiantes, personal administrativo y de servicio. Las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, van dando sentido a la acción, siguiendo normas, reglas, principios, todo esto para generar ambientes y condiciones de un aprendizaje de calidad. Esto conduce a que la gestión y el liderazgo directivo tengan una mirada integral sistémica frente a cualquier situación que se requiera abordar, lo que permitirá comprenderla, intervenir en ella y transformarla. El liderazgo pedagógico conduce a que el directivo apunte a la mejora continua de la institución educativa, esté atento al contexto interno y externo y pueda identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha planes de acción para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa. Esta mirada destaca la importancia de que el director pueda identificar y sistematizar buenas prácticas que hayan permitido resolver problemas encontrados en la institución educativa poniendo en práctica sus cualidades como líder pedagógico.

2.3.- Bases conceptuales

2.3.1.- La gestión institucional

Un primer uso de la noción de gestión es aquel que se refiere a ésta como sinónimo de administración de una organización. “La gestión es la administración se entiende como una actividad gerencial que sigue el propósito fundamental de “racionalizar recursos” que perfila la imagen de empresa y evoca la figura de los directivos y responsables que se requieren para la empresa funcione adecuadamente”. (Mazza: 2009).

A partir del enfoque metodológico diferente, incorpora el término de autogestión. En este caso, la gestión se ajusta al sentido de administración y se aproxima más al de dirección y gobierno, entendido estos no como actividades para hacer sino como capacidad

de generar procesos de transformación de la realidad. Esta noción conlleva, además, la idea de participación colectiva por parte de los miembros de una organización en los procesos de diseños, decisión y evaluación de la acción que se constituye. Desde esta perspectiva, la gestión de instituciones educativas es un proceso amplio, integral y participativo, cuya esencia es la transformación de las instituciones y que se concreta en la construcción de los proyectos educativos institucionales.

Pérez (2004), manifiesta que “Cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles”.

Abarca integralmente las acciones administrativas, financieras y pedagógicas, las formas de intervención en el proceso educativo, las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción de la comunidad y la escuela.

“La gestión, se define como un proceso que comprende determinadas funciones que deben ser llevadas a cabo para lograr los objetivos” (Fernández, J.; 2002: 75).

“La gestión educativa institucional debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo” (García: 2002).

Se entiende a la gestión educativa, como el proceso que conduce o dirige el directivo en todos los procesos administrativos en una

institución educativa, con la finalidad de lograr los objetivos y metas trazados a mediano y largo plazo, utilizando eficientemente todos los recursos a su alcance. La gestión educativa en una institución educativa presenta dos áreas bien definidas: la gestión pedagógica y la gestión administrativa.

2.3.2.- Creación de un ambiente laboral positivo

Aunque las presiones competitivas que experimenta la mayoría de las organizaciones son más fuertes que nunca, algunas compañías están tratando de lograr una ventaja competitiva al fomentar un ambiente de trabajo positivo. Jeff Immelt y Jim McNemey, ambos discípulos de Jack Welch han tratado de mantener altas expectativas de desempeño (característica propia de la cultura en GE), a la vez que estimulan un ambiente laboral positivo en sus organizaciones (GE y Boeing). “En esta época de confusión y cinismo en los negocios, es necesario que los líderes sean apasionados y positivos”, aseguró el Sr. Immelt hace poco ante sus altos directivos.

Un área de crecimiento real en la investigación del CO es la educación organizacional positiva (también llamada comportamiento organizacional positivo), que estudia la forma en que las organizaciones desarrollan fortalezas humanas, estimulan la vitalidad y la resistencia, y desarrollan el potencial. Los investigadores en esta área afirman que gran parte de las investigaciones acerca del CO y la práctica gerencial han estado dirigidas a identificar lo que está mal en las organizaciones y sus empleados. Como respuesta, estos investigadores intentan estudiar aquello que está bien en las organizaciones. Algunas variables independientes fundamentales en la investigación del CO positivo son el compromiso, la esperanza, el optimismo y la resistencia frente a las presiones.

Los analistas del comportamiento organizacional positivo han estudiado el concepto llamado “el mejor yo reflejado” solicitar a los empleados que piensen en situaciones en las que hayan estado en su “mejor momento personal”, con la finalidad de entender cómo podrían aprovechar sus fortalezas. La idea es que todos tenemos rasgos en los que somos inusualmente buenos, pero que con demasiada frecuencia nos concentramos en nuestras limitaciones y muy rara vez pensamos en la forma de aprovechar nuestras fortalezas. Aunque el comportamiento organizacional positivo no niega el valor de los aspectos negativos (como la retroalimentación crítica), desafía a los investigadores para que examinen el CO con una nueva óptica, e impulsa a las organizaciones para que aprovechen las fortalezas de sus trabajadores, en vez de tan solo lamentarse por sus limitaciones.

2.3.3.- Relaciones interpersonales

Para Prieto (2004), las relaciones interpersonales de confianza pueden contrarrestar el aislamiento en que trabajan los profesores y neutralizarlo. En un clima de confianza y colaboración, los profesores aprenden unos de otros, se potencian las capacidades individuales y se provoca el desarrollo de una fuerte identidad profesional. Kruse (2001) y Park (2005) señalan que se logra comprometer a los profesores en un esfuerzo colectivo de toma de decisiones y de resolución de problemas; los profesores pueden llamarse unos a otros para discutir nuevas ideas o programas que los ayuden a avanzar en su experticia en el logro de los estudiantes, proporcionándose apoyo social y motivación intrínseca. Por otra parte, Ferres, Connell y Travaglione (2004) encontraron que la confianza entre pares facilita el compromiso y el deseo de permanecer en la organización.

Según Ehlermann (2000) es las relaciones interpersonales, “es la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece”. Complementa su concepto afirmando que también “es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean”.

2.3.4.- Destrezas de las relaciones interpersonales:

Las destrezas para las relaciones son aquellas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica.

Las destrezas para las Relaciones Interpersonales son:

1. Destrezas sociales.

- Auto imagen positiva y confianza.
- Asertividad proactiva
- Iniciación al contacto.
- Comienzo de comunicación
- Reconocimiento de evasión del peligro.
- Límites saludables.
- Comunidad.
- Apoyo.

2. Destreza de comunicación.

- Escuchar activamente.
- Empatía, apertura, conciencia.
- Respuesta reflexiva.
- Revelación.
- Expresión.
- Entendimiento del lenguaje corporal.
- Claridad y honestidad.
- No asumir.

- Contenido vs. Proceso.
- Resolución de conflicto.
- Negociación.

2.3.5.- Las relaciones interpersonales saludables.

Hendricks, J. J. (2000) arguye que un aspecto muy importante en la cuestión de las relaciones personales es que ellas siempre se hallan presente en las sociedades; precisamente ésta es la característica inherente de tales. El tema en cuestión es que ellas sean saludables e integradoras y no disociadoras o negativas. Las características de las relaciones interpersonales saludables son:

- Honestidad y Sinceridad:** Libre de mentiras e hipocresía. Nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con la de los demás.
- Respeto y Afirmación:** Fomenta la libertad mutua, que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás.
- Compasión:** Las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir con, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse psicológicamente en el lugar del otro.
- Compresión y sabiduría:** Es la realización integral llevando a cabo la integridad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad.

Más simplemente lo podemos calificar como la capacidad que posee el ser humano para interactuar con otras personas y nos ayudan a crecer como individuos, respetando la forma de ser de los demás y sin dejar de ser nosotros mismos.

2.3.6.- Factores que determinan las relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales, según señalan Cárdenas, Graciela & Ponce, Francis. (2004), fundan sus procesos de evaluación en las mismas bases teóricas que sirvieron hace apenas 25 años a Gardner,

H. (1983) para postular su teoría de las Inteligencias Múltiples, las que sirven de soporte y explican la Inteligencia Interpersonal y el desarrollo de Habilidades Sociales. En este sentido plantean que la evaluación asociada del nivel de conflictos entre docentes, el nivel de confianza en el grupo, la capacidad de trabajo en equipo, el grado de solidaridad mostrado y el nivel de compañerismo que evidencian los docentes, son los constituyentes que nos permitirán valorar adecuadamente el nivel de relaciones interpersonales de cada uno de ellos y del grupo para integrarse (Ayuqui: 2006).

Afirma Ayuqui (2006) que existen los siguientes factores que determinan el nivel de las relaciones interpersonales:

Interdependencia laboral: Esta se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. Existen tres tipos de interdependencia entre grupos:

a) Interdependencia combinada: No requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente.

b) Interdependencia secuencial: Exige que un grupo finalice su trabajo para que otro pueda hacer lo mismo. Los trabajos se realizan en forma secuencial.

c) Interdependencia recíproca: Requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización.

Diferentes objetivos: Los conflictos se pueden producir por las diferencias de objetivos entre los departamentos de una organización. También existen algunas situaciones que suelen estimular los conflictos entre grupos como son los recursos limitados: Lo que sucede a menudo es que, cuando los recursos son limitados se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar.

Diferentes horizontes temporales: las perspectivas relativas al tiempo influyen en la forma en que un grupo percibe la realidad. Las fechas tope influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades. Teniendo en cuenta las diferencias en cuanto a horizontes temporales, siempre cabe la posibilidad de que los problemas y asuntos que un grupo considera fundamentales tengan escasa importancia para otro, y que por consiguiente de ello pueda derivarse un conflicto.

Posiciones incongruentes: En una organización suelen existir los distintos estándares en cuanto a posición. El caso de un estándar único y absoluto es anómalo. La lógica consecuencia es la existencia de numerosas jerarquías.

Percepciones inexactas: Las percepciones inexactas llevan a que un grupo cree estereotipos acerca de los demás. Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan esos estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.

CAPÍTULO III
RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y DISEÑO DE LA
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO

Cuadro N° 01

Relaciones entre dirección del centro educativo y el docente

Descripción de pregunta	Respuestas					Total	
	0	1	2	3	4	N°	%
1.- Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos	3	5	3	4	1	16	100
2.- Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas	2	4	6	3	1	16	100
3.- No interviene hasta que los problemas se agravan	3	4	5	3	1	16	100
4.- Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)	2	4	5	2	3	16	100
5.- El docente evita involucrarse cuando surgen temas importantes	3	3	4	5	1	16	100
6.- Dá a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	4	2	5	4	1	16	100
7.- Esta ausente cuando se le necesita	3	6	2	1	3	16	100
8.- Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas	2	4	6	4	0	16	100

Fuente: Elaborado por el autor del presente trabajo

Interpretación:

En el cuadro N° 01 sobre las Relaciones entre dirección del centro educativo y el docente, en la pregunta n° 01, me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos, el

31% (05) de los docentes encuestados respondió que raras veces sucedía aquello.

En la pregunta “Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas” el 37% (6) de docentes respondió algunas veces

En lo que respecta a la pregunta “No interviene hasta que los problemas se agravan” el 31% (5) respondió algunas veces.

En la pregunta “Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)” 31% (5) respondió algunas veces

En la pregunta si “El docente evita involucrarse cuando surgen temas importantes” el 31% (5) respondió basta a menudo.

En la pregunta si “da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes” el 31% (5) respondió algunas veces.

Raras veces el director está cerca cuando se le necesita; más bien el 37% (6) de docentes manifiesta que está ausente cuando se le necesita

Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas, el 37% (6) opina que algunas veces.

Cuadro N° 02
Relaciones interpersonales y grado de identidad institucional

Descripción de pregunta	Respuestas					Total	
	0	1	2	3	4	N°	%
9.- El director habla de forma optimista sobre el futuro	2	4	5	2	3	16	100
10.- Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	2	3	5	4	2	16	100
11.- Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	2	4	6	4	0	16	100
12.- Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir	3	4	5	3	1	16	100
13.- Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	1	6	2	3	4	16	100
14.- Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber	2	2	3	6	3	16	100
15.- Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	1	4	5	3	3	16	100
16.- Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivo	2	4	6	3	1	16	100

Fuente: Elaborado por el autor del presente trabajo

Interpretación:

En el cuadro N° 02 sobre las Relaciones interpersonales y grado de identidad institucional, en la pregunta n° 09, el director habla de forma optimista sobre el futuro, el 31% (5) algunas veces lo considera así.

En la pregunta “Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella, el 31% (5) respondió algunas veces

El 37% (6) de docentes considera que el director algunas veces “Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos”

El 31% (5) opina que algunas veces el director espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir

El 37% (6) de los docentes encuestados opina que el director algunas veces “habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas”

El 37% (6) dice que el director bastante a menudo enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber

El 31% (5) de los docentes encuestados manifiesta que algunas veces el director dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores

El 37% (6) de los docentes opina que el director algunas veces establece que los incentivos relacionados con la consecución de objetivo

Cuadro N° 03

Actitudes del docente y el grado de identidad institucional

Descripción de pregunta	Respuestas					Total	
	0	1	2	3	4	N°	%
17.- Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”	2	3	4	5	2	16	100
18.- Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	4	3	5	2	2	16	100
19.- Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo	1	4	6	3	2	16	100
20.- Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar	2	3	4	5	2	16	100
21.- Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	1	5	3	4	3	16	100
22.- Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas	1	2	2	6	5	16	100

Fuente: Elaborado por el autor del presente trabajo

Interpretación:

En la pregunta “muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo” el 31 (5) considera que por parte del director es bastante a menudo.

El 31% (5) opina que el director algunas veces va más allá de su propio interés por el bien del grupo

El 37% (6) considera que algunas veces que el director lo trata como persona individual más que como miembro de un grupo

El 31% (5) de los encuestados manifiesta que el director algunas veces demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar

El 31% (5) de los encuestados manifiesta que el director algunas veces se ha ganado su respeto por su forma de actuar

El 37% considera que el director bastante a menudo concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas

3.2.- DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADOS EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, PEDAGÓGICO Y MOTIVACIONAL PARA OPTIMIZAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10080, CENTRO POBLADO MOYÁN. Presentación.

Las características atribuidas a los directores eficaces, conforme Bernard Bass (1985) unívocamente son denominadas propias del liderazgo transformacional; porque fomenta el trabajo constante a finde obtener los resultados diseñados en los objetivos de largo plazo; porque refuerzan determinados valores integrados al grupo de docentes dirigidos; transforma en vez de resignarse a las condiciones de su medio; porque utilizan la motivación intrínseca sobre los colaboradores quienes trabajan comprometidos al desarrollo profesional beneficiando a la institución a la cual pertenecen. Conforme a Bernard Bass (1985) es el director quien debe encarnar los ideales de la institución educativa y ejercerlo con integridad. Este último aspecto, la integridad, motiva a los docentes a superar los problemas personales en beneficio de la organización

a.- Datos informativos:

- 1.- Institución donde se desarrollará la estrategia: Institución educativa N° 10080, centro poblado Moyán.
- 2.- Participantes: Docentes de la Institución educativa N° 10080, centro poblado Moyán.
- 3.- Ambientes en donde se desarrollará la estrategia: Ambientes de la Institución.

- 4.- responsable de la estrategia: Lic. Joel Dante Vargas Apaéstegui
- 5.- Ejecutor del Modelo: Lic. Joel Dante Vargas Apaéstegui

b.- Organización:

1.- Personal Interviniente:

Director de la Institución educativa N° 10080, centro poblado Moyán.

- Responsable del Programa: Lic. Joel Dante Vargas Apaéstegui
- Docentes de la Institución educativa N° 10080, centro poblado Moyán.

2.- Tiempo y Número de Horas: (tres semanas)

Lunes, miércoles y viernes

De 9:00 am a 12.00 p.m. y 3.00 pm a 7 p.m.

c.- Objetivos:

General

Diseñar una estrategia de gestión transformacional, pedagógica y motivacional a fin de desarrollar los valores organizacionales, los principios y el sentido de pertenencia institucional, así como para un efectivo desarrollo de las relaciones interpersonales en la Institución educativa N° 10080, centro poblado Moyán.

Específicos

- 1.- Identificar las características del liderazgo transformacional en el director de la Institución educativa N° 10080, centro poblado Moyán a partir de las percepciones de los docentes.
- 2.- Analizar las características de las relaciones interpersonales entre el personal docente y el liderazgo que posee el director de la Institución educativa N° 10080, centro poblado Moyán.
- 3.- Proponer una estrategia de gestión transformacional, pedagógica y motivacional a fin de mejorar las relaciones interpersonales en la Institución educativa N° 10080, centro poblado Moyán.

d.- Variables e indicadores

Nuestra variable de investigación es la estrategia de gestión transformacional, el cual posee dos dimensiones que detallamos a continuación:

- I.- Las características del liderazgo transformacional en el director.
- II.- Las opiniones de los docentes sobre las características del liderazgo que posee el director.

Para ambas dimensiones consideramos los siguientes indicadores:

- Influencia del director en el docente.
- Motivación en el docente vinculado al poder de convencimiento del director sobre ellos.
- Estimulación del docente relacionado al apoyo del director al docente en su trabajo.
- Atención en el docente la cual se profundiza a través del asertividad del director ante los docentes.

e.- Metodología de la propuesta.

i.- El estudio está dirigido a diseñar una estrategia de gestión sustentada en el liderazgo transformacional, que ofrezca soluciones acertadas a la problemática en las relaciones interpersonales de los docentes. En este sentido, realizado el análisis situacional y tomando como referencia la caracterización de la institución, nos permitió detectar y priorizar problemáticas y necesidades, de la institución, concluyendo que la más sentida y que requería de intervención era el bajo nivel de comunicación interpersonal entre los docentes de la Institución educativa N° 10080, del centro poblado Moyán, del distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque.

ii.- La estrategia basada en el liderazgo transformacional, el pedagógico y el motivacional consta de dos fases que

interrelacionándolas lograrán elevar y dinamizar las relaciones interpersonales, a saber:



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.530

Fuente: Elaborado por el autor.

iii.- Organización de la estrategia de gestión:

Consiste en diseñar y determinar las funciones y tareas de los participantes en los talleres; en definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre los docentes

participantes. La organización debe responder a dos requerimientos básicos. Desarrollar la cultura de trabajo cooperativo entre los docentes; y desarrollar una nueva cultura de comportamiento organizacional. ¿Cómo se va a hacer?

- Las exposiciones serán en diapositivas para facilitar el manejo de tiempos. (Power point)

Técnicas expositivas y participativas: Debates, paneles, mesa redonda. Conversatorios. En todos estos eventos se utilizarán las dinámicas grupales.

iv.- Cronograma de los talleres:

PRIMER	SEGUNDO	TERCERO
BIMESTRE I	BIMESTRE II	BIMESTRE III
mayo	Julio	Setiembre

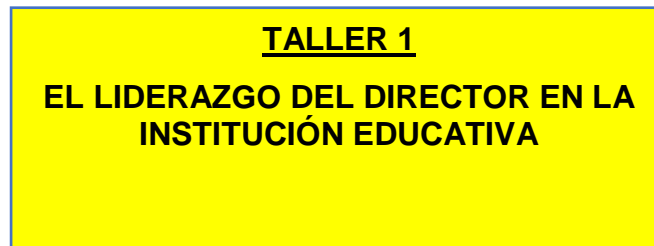
v.- Evaluación:

La evaluación implica actividades continuas de análisis de la información para determinar los logros en los objetivos propuestos. Además, se llevará cabo, en forma sistemática, guardando un orden secuencial, articulado y dinámico de cada uno de los talleres. La evaluación se realizará de la siguiente manera:

- a) Al término de cada jornada se realizará un informe evaluativo, en el que se adjuntarán las evidencias de los resultados.
- b) Al finalizar todos los talleres, se organizará un informe consolidado de todas las actividades realizadas, considerando una apreciación de los objetivos planteados y las propuestas que se obtengan en su desarrollo, darán como respuesta, una estrategia de convivencia

vi.- Plan de intervención:

1. Nombre del taller:



2.- Justificación:

El desarrollo del primer taller se sustenta en que el liderazgo transformacional es viable considerando las interrelaciones entre el director-líder y el docente-seguidor. Estas relaciones interpersonales requieren condiciones para iniciarse, profundizarse y mantener en el tiempo de lo contrario no se consolida el grupo humano. Es decir, conforme se realiza una dinámica de relación interdependiente entre los docentes y el director, se potencia: Las necesidades de logro del docente, la tolerancia a la ambigüedad en las ordenes y la complejidad cognitiva de realizar operaciones múltiples y simultaneas.

3.- Objetivo General: Desarrollar el significado e importancia de las relaciones interpersonales valorándolas como elemento efectivo de integración social en la Institución educativa N° 10080, del centro poblado Moyán, del distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque.

4.- Objetivo Específico: Mejorar las relaciones y la comunicación interpersonales entre el personal docente y el director de la Institución Educativa N° 10080, del centro poblado Moyán, del distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque.

- 5.- Duración: 11 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8.00 am. hasta las 19.00 horas.
- 6.- Metas de atención: director de la Institución, 16 Docentes.
- 7.- Lugar: Un ambiente apropiado de la Institución Educativa.
- 8.- Producción de documentos: Cada expositor elaborará el material didáctico necesario para las diferentes exposiciones para las cuales, el coordinador de apoyo de logística de la Institución proveerá los recursos necesarios con el apoyo Directivo de la Institución.
- 9.- Contenidos considerados: (Asumidos por especialistas mediante la aplicación de diversas modalidades de dinámicas de grupo)
 - a.- El liderazgo ejercido por el director: Su relevancia porque debe liderar y dirigir el proceso de cambios en la escuela.
 - b.- El liderazgo ostentado por el director de la I.E. no es un producto aleatorio, ni producto exclusivamente de la ilusión, sino requiere condiciones imprescindibles que responda con las competencias ejecutivas que posee el director-líder.
 - c.- La construcción del liderazgo transformacional por parte del director de la I. E. Pública se debe basar, en primera instancia, en realizar sus funciones administrativas inherentes a su cargo como son la coordinación, supervisión de clases, supervisión del Plan Anual de Trabajo (PAT), las capacitaciones a sus docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas de la comunidad, etc., de tal manera que considere la participación de sus docentes.

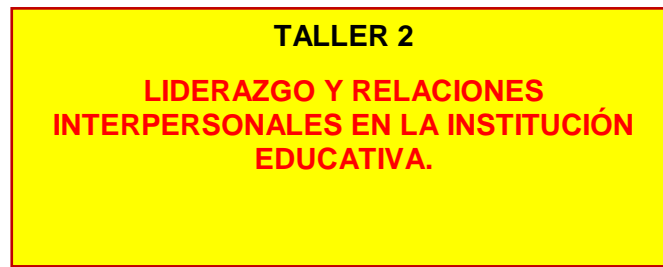
- d.- El director-líder y su capacidad de convocatoria e influencia ejercida sobre sus docentes realizando lo planificado por ellos y con ellos. Se requiere que el director debe haber consolidado una visión compartida.
- e.- La utilización del Proyecto Educativo Institucional de la I. E. estableciendo relaciones vinculantes entre las actividades profesionales de sus docentes y los cambios requeridos en la institución en forma relevante para beneficio mutuo.
- f.- Destacar el liderazgo transformacional como forma de desarrollo de las capacidades de innovación, centrado en las prácticas de enseñanza y aprendizaje que refuerzan la visión institucional.
- g.- Destacar la asesoría a los docentes como una cualidad necesaria en el director a fin optimizar el trabajo en la I.E. El asesoramiento es un indicio del accionar del director en incrementar las capacidades de sus docentes y desarrollar confianza en sus propias habilidades.
- h.- El director al realizar un asesoramiento individualizado facilita un mejor trabajo en equipo y la cultura organizacional.
- i.- Esta praxis del director de la I.E. como un agente transformador de su entorno le permite construir sus propias visiones para beneficio de todos. Es decir, son capaces de reconfigurar ámbitos hostiles en entornos de desarrollo profesional saludables.

EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Día/Mes:

HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00 a.m.	<p>-Apertura del Taller: -Presentación del taller. -Acerca de los participantes, objetivos y finalidades, estrategias metodológicas del taller. <u>Tema:</u> Los teóricos de las Relaciones Humanas en el siglo XX. - Robert Owen: -Henry Fayol -Lev Vygotsky -Elton. Mayo -Rol del liderazgo en las relaciones humanas Las relaciones interpersonales en las organizaciones. Importancia social y cultural.</p>	<p>Visualización de un video sobre relaciones humanas y los conflictos organizacionales</p> <p>Exposición y dinámica participativa</p> <p>Trabajo en equipo: Dinámica: Lluvia de ideas.</p>	<p>Director de la Institución educativa</p> <p>Coordinador del taller N° 01</p> <p>Especialista Invitado</p>
10.00-11.00 a.m.	<p>Tema: El liderazgo en las organizaciones sociales Ramses Likert Stephen Robbins Inmanuel Chiavenato; Peter Drucker</p>	<p>Exposición</p> <p>Lecturas relacionadas</p> <p>Trabajo en equipo.</p>	<p>Especialista Invitado</p>
11.00– 11.30 a.m.	Receso	Receso	
11.50- 12.50 p.m.	<p>Tema: El liderazgo en las organizaciones educativas. Tipos de liderazgo: Autoritario Permisivo Laissez-Faire Participativo. Democrático Motivacional Transformador</p>	<p>Exposición</p> <p>Lectura individual y luego socialización de ideas</p>	<p>Especialista Invitado</p>
13.00 p.m.- 14.00 p.m.	Almuerzo	Almuerzo	
14.10 p.m.- 16.00 p.m.	<p>-La teoría del liderazgo transformador: Burns y Bas, K. Leithwood, etc. -El director de la organización como un líder transformador</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Plenaria y exposición de los equipos Evaluación</p>	<p>Especialista Invitado</p>

1.-Nombre del taller:



2. Justificación:

Es importante desarrollar e interiorizar en los docentes los conceptos de la cultura organizacional, del liderazgo transformacional, de la gestión participativa.

3.- Objetivo General: Desarrollar las pautas de los roles que cumple el director-líder de la organización, valorándola como elemento efectivo de integración social en la Institución educativa.

4.- Objetivo Específico - Desarrollar los valores organizacionales, y las relaciones interpersonales entre el personal docente y el liderazgo institucional.

5.- Duración: 11 horas en un día, distribuidas durante la mañana y tarde desde las 8 hasta las 19 horas.

6.- Metas de atención: director, 16 docentes.

7.- Lugar: Ambiente adecuado de la Institución Educativa

8.- Producción de documentos: Cada expositor elaborará el material necesario para las diferentes exposiciones para las

cuales el coordinador de apoyo logística proveerá los recursos necesarios.

9.- Contenidos:

Contenidos considerados

- a.- Relevancia del director de la I.E por ser quien dirige los procesos de participación en el interior de su institución educativa.
- b.- El director de la I.E. Pública debe proponer las estrategias necesarias promotora de participación en sus docentes. Para ello determina el esfuerzo docente a realizar, motiva la percepción de justicia en las tareas asignadas y establece criterios de desempeño tanto individual como colectivo a fin de establecer una cultura organizacional sana.
- c.- Es el director de la I.E. Pública el primero quien da las condiciones necesarias en participación de sus docentes. Tal tarea demuestra un compromiso basado en un trato cortés y de actitud de escucha a fin de atender a las sugerencias brindadas por sus docentes.
- d.- El director de la I.E. Pública tiene la oportunidad, utilizando la participación de sus docentes, mediante un liderazgo transformacional de recuperar la calidad de la educación en la gestión pública conciliando los intereses de sus docentes, estudiantes, padres de familia, socios estratégicos y gobierno local.
- e.- La participación de los docentes constituye un proceso permanente en la institución. Nos fundamentamos en la capacidad de favorecer el liderazgo de los profesores en las actividades educativas quienes establecen un mejor trato entre sus pares y su director al colaborar con la gestión institucional.

- g.- El director de la I.E. Pública motiva a los docentes (seguidores) trabajando con variedad de logros, permitiendo ganar auto confianza; creando estructuras favorables a implementar en la organización, profundizar y consolidar una conciencia acerca de la relevancia de los resultados escolares; y generando beneficio en todos los docentes participantes quienes buscan unir sus esfuerzos en la acción educativa. De la tal manera que las organizaciones educativas convierten sus debilidades en oportunidades de crecimiento institucional.
- h.- Es el director de la I.E. Pública el primero quien da las condiciones necesarias para desarrollar mediante un conjunto de actividades académicas, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre el personal docente, el administrativo y el jerárquico.

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

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

Al final de cada jornada de trabajo, los responsables organizarán un “file” con las evidencias del trabajo efectuado acompañando a ello el informe respectivo.

LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.			
Día/Mes			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
8.00- 10.00	Apertura del Taller: La gestión participativa, motivadora y pedagógica: Enfoques conceptuales e importancia. Presentación Tema: Enfoques conceptuales: -La gestión del talento humano por Inmanuel Chiavenato	Visualización de un video sobre los problemas axiológicos a en la gestión organizacional Exposición y participación Lecturas relacionadas Trabajo en equipo	Director de la institución Coordinador del taller Especialista Invitado
10.00-11.00	-El liderazgo motivacional por Abraham Maslow -El liderazgo pedagógico de Kenneth Leithwood -El liderazgo transformacional de Burns y Bass.	Trabajo en equipo Lluvia de ideas Exposición y participación.	Especialista invitado Coordinador del taller
11.00– 11.30	Receso	Receso	
11.30 – 13.00	Características del liderazgo transformacional contextualizados en la institución educativa -Influencia en el docente -Motivación en el docente -Estimulación del docente -Atención en el docente	Exposición Lectura individual y luego socialización de ideas. Dinámica a desarrollar: Trabajo participativo a través del Trabajo en equipo	Especialista invitado Especialista invitado
13.00 -14.00	Almuerzo	Almuerzo	
14.00- 1500	-Influencia en el docente La conducta del director sirve como modelo a sus docentes. En dicho aspecto los docentes le atribuyen autoridad y no cuestionan la conducta profesional del director.	Humor (fomentar la risa, la alegría y las bromas) Exposición (Diapositivas)	Especialista invitado

LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Día/Mes			
HORARIO (8.00-18.00)	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLES
15.00-16.00	<p>-Motivación en el docente</p> <p>La conducta del director motiva e inspira a nuevos retos en los docentes de la institución.</p> <p>El director es percibido por sus docentes como una persona quien posee una postura articulada socialmente, es decir, se muestra flexible en sus decisiones, emocionalmente equilibrado y perspicaz ante las dificultades a solucionar.</p>	<p>Visualización de un video sobre la motivación laboral.</p> <p>Lluvia de ideas</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Exposición y debate</p>	Especialista invitado
16.00-19.00	<p>Estimulación del docente</p> <p>-El director establece la creatividad elaborando preguntas, reformulando problemas y tomando antiguas dificult. con nuevos puntos de vista.</p> <p>-Una evidencia que el liderazgo estimula al docente ocurre cuando estos actúan con autonomía sin la presencia del director.</p> <p>Atención en el docente</p> <p>El director se dirige a cada docente de acuerdo con las características de los mismos, respeta ..</p>	<p>Juego de roles</p> <p>Exposición de los grupos.</p> <p>Evaluación</p>	<p>Especialista invitado</p> <p>Coordinador del taller</p>

CONCLUSIONES

- 1.- En la institución educativa N° 10080 del centro poblado Moyán, del distrito de Incahuasi, se puede observar que existe injerencias de los docentes en la toma de decisiones del director; se percibe una fragmentación de docentes en grupos antagónicos, además por parte del director no se toma en cuenta las ideas o propuestas que vienen de la plana docente. Existe una falta de identidad con su institución, no trabajan en equipo, no colaboran entre sí.
- 2.- La gestión transformacional, desarrolla los valores organizacionales, los principios y el sentido de pertenencia institucional.
- 3.- El liderazgo del director en la institución educativa, y la participación del director en la institución educativa a opinión del personal docente son características que desarrollar porque es necesario mejorar la relación comunicativa horizontal.
- 4.- La estrategia de gestión considera dos talleres en las cuales se desarrollan las características del liderazgo transformacional en el director, así como los indicadores de la influencia, la motivación, la estimulación del docente en relación con el líder-director de la institución.

RECOMENDACIONES

PRIMERO: Formar a los directores mediante un programa de liderazgo transformacional como elemento relevante en la política educativa. Es decir, incidir en la intervención a fin de asegurar las cualidades de liderazgo en la gerencia educativa.

SEGUNDO: Elaborar un perfil de las cualidades requeridas en los directores de los centros educativos, en base a las características del liderazgo transformacional, considerando los siguientes elementos en la construcción de dicho perfil: a) Habilidades directivas. b) Gestión del conocimiento. c) Asesoramiento del personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez González, M. y Bisquerra Alzina, R. (2012). Orientación educativa. Modelos, áreas, estrategias y recursos. Revista Española de Orientación y psicopedagogía; Madrid.
- Argyris, Chris (1979). El individuo dentro de la organización. Barcelona, Herder.
- Araya Ramírez, Leticia (2007), en su obra titulada: "Escuela de las relaciones Humanas"; Santiago de Chile;
- Arteaga, V. (2006) "Grado de Relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa "Víctor Andrés Belaunde" de Trujillo".
- Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México:
- Cárdenas, Graciela & PONCE, Francis. 2004. "Medición de las Relaciones Interpersonales en docentes: A propósito de los factores incidentes en la calidad educativa". UNAM. México D.F.
- Cary L. Cooper / CHery J. Travers (1997) El estrés de los profesores: La presión en la actividad docente. 1ª Edición, Ediciones Paidós. Ibérica. S.A. Barcelona. España
- Cobeñas, G. (2001). Conducta integradora en las instituciones. Tomo I. 2ª edición. Editorial Limusa. México.
- Casares Arangoiz, D. (1994). Liderazgo. Capacidades para dirigir México, D.F. Fondo de cultura económica
- Chavez, Norberto. 2001; La Imagen Corporativa. Teoría y Metodología de Identificación Institucional. Editorial Gustavo Pili S.A. 6ª edición. Barcelona.
- Chiavenato, Idalberto; "Administración de Recursos Humanos"; Ed. McGraw-Hill; Trad. VILLAMIZAR 1999.
- Chiavenato, Idalberto, 1998. Introducción a la Teoría General de la Administración: Teoría de las Relaciones Humanas. 4ta Edición. Santa fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

- Da Silva, R. (1995), El clima organizacional en ambiente psicológico
- Estanqueiro, A. (2006). Principios de comunicación interpersonal. Narcea; Madrid.
- Escamez, Juan; 2007; El aprendizaje de valores y actitudes. Teoría y práctica. Barcelona. Ediciones octaedro.
- Gutiérrez, Juan y Campoverde, Ana: 2007, Programa educativo para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes de la GUE “Ramón Castilla” de la ciudad de Piura
- Halloran, Jack, (2000). Relaciones humanas. Barcelona, Hispano Europea S.A.
- Harris, Tony. 1986, Las relaciones humanas. Edición nacional.
- Hurtado, Flor. 2006, Valores e institución educativa. Artículo publicado en internet.
- Kotter, John P. 2004; Liderar el Cambio: por qué fracasan los intentos de transformación En: Gestión del Cambio. Colección Harvard Bussines Review. Buenos Aires. Ediciones Deusto.
- Kinicki, Angelo y Kreitner; 2003; Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas.
- Maslow, Abraham H. La personalidad creadora. Kairós. 1994.
- Marroquín, M. y Villa, A. 1995. La Comunicación interpersonal. Medición y estrategias para su desarrollo. Bilbao: Recursos e instrumentos psicopedagógicos.
- Marchant, L. (2006). Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo Tesis de magíster; Universidad de Valparaíso, Chile.
- Marchant, L. (2005) “Actualizaciones para el desarrollo organizacional” primer seminario Viña del Mar. Chile, Viña del Mar.
- Mayo, Elton; 1935; movimiento de las relaciones humanas; Harvard Bussines School.
- Molocho (2010), en su estudio “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur”

- Politti, MARÍA, 2007, Capacidades y clima institucional, Valencia, España, 2007
- Robbins, Stephen P. 1994; Comportamiento Organizacional. México. Prentice – Hall Hispanoamericana
- Patric, Daniel (2003) – El liderazgo transformacional; Editores Horizonte, Buenos Aires.
- Pari (2008) indagó en la “Relación entre clima laboral y desempeño docente en el nivel secundario de la institución educativa Pedro Labarthe de Lima 2008”.
- Pierre, S. y Lucien, A. (2003). Las relaciones interpersonales. Barcelona, España: Editorial Herder.
- Silva Fernández Miguel (2006) “Programa de liderazgo democrático y participativo. Lima, Editora Universal
- Schein, E., (1982). Psicología de la organización, México, Prentice Hall.
- Serna Gómez., Humberto. 2003, Gerencia Estratégica: teoría y metodología. 8ª Ed. Bogotá.
- Silicio A., Cesares D. y GONZALES J. 2008; Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una Organización Competitiva. Buenos Aires.
- Sander Fataccioli; Miguel, 2005; Buenos Aires; “Programa de liderazgo democrático y participativo. Lima, Editora Universal
- Teruel Melero, María Pilar; y otros; 2005; La inteligencia emocional en alumnos del magisterio. La percepción y comprensión de los sentimientos y emociones; Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, vol. 19, núm. 3, diciembre, 2005, pp. 169-194 Universidad de Zaragoza Zaragoza, España
- Urteaga, Alfonso, 2006, Gestión Humana y Planeación, un reto para la nueva Gerencia de las Organizaciones; Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Bogotá – Colombia.
- Vélez Martell, A.; 2006, Gestión y comunicación intra-personal; Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Bogotá – Colombia
- Valderrama, Dina; (2003) Globalización y Gestión; Editorial La Mancha; Madrid.

LINKOGRAFÍA

- Ehlermann, Georgina (1977) Relaciones interpersonales. Revista de psicopedagogía:
<http://www.psicopedagogia.com/definicion/relaciones%20interpersonales>
- Ayuqui Carrión, Jessy, (2006). El Liderazgo en las relaciones laborales. En línea: www.monografias.com/trabajos13/resejecu/resejecu.shtml. Consulta: 12/05/2007
- Mazza, Silvia Marcela. (2009). La gestión institucional: instrumento de transformación. <http://portal.educ.ar/debates/eid/docentes hoy/evaluacion/la-gestion-institucional-instr.php>

ANEXOS

ANEXO 01



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

INSTRUMENTO 01: CUESTIONARIO MULTIFACTOR 5X

Los elementos del liderazgo transformacional a considerar en nuestra investigación en el cuestionario MLQ 5X son los siguientes:

- Influencia idealizada permite expresarse de los líderes con respeto, como modelos de confianza y ostentan altos valores éticos y morales.
- Motivación inspiracional, la forma como se desenvuelven motivan e inspiran a los seguidores, se rescata el trabajo en equipo, tanto los líderes como los seguidores manifiestan optimismo y entusiasmo que refleja una visión alentadora del futuro.
- Estimulación intelectual, los líderes fomentan la innovación, la creatividad y cuestionan antiguos supuestos. Acogen nuevas ideas y no muestran miedo frente a los errores o ir contra el mayoritario sentido común.
- Consideración individualizada, el líder está atento a las necesidades y diferencias de cada individuo. Dispone su ser integral para la actitud de escucha ante sus seguidores, busca desarrollar sus potencialidades e interactúa de manera diferenciada con cada uno de sus seguidores

ANEXO 2

ITEMS DEL CUESTIONARIO MULTIFACTOR 5X

Tipos de liderazgo	Tema de interés	Items
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none">• Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes. (Ítem 6) Conducta• Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella (Ítem 10) Atribuida.• Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber. (Ítem 14) Conducta• Va más allá de su propio interés por el bien del grupo (Ítem 18). Atribuida.• Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar (Ítem 21). Atribuida.• Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma. (Ítem 23). Conducta• Demuestra un sentido de autoridad y confianza (Ítem 25). Atribuida.• Enfatiza la importancia de una misión común (Ítem 34). Conducta
	Motivación inspiracional	<ul style="list-style-type: none">• Habla de forma optimista sobre el futuro (Ítem 9)• Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas. (Ítem 13)• Presenta una convincente visión del futuro (Ítem 26)• Expresa confianza en que las metas serán cumplidas. (Ítem 36)
	Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none">• Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas. (Ítem 2)• Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas. (Ítem 8)• Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos (Ítem 30)• Sugiere nuevas formas de completar el trabajo (Ítem 32)

	Consideración individualizada	<p>Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores. (Ítem 15)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo. (Ítem 19) • Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros (Ítem 29) • Me ayuda a mejorar mis capacidades (Ítem 31)
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	<p>Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.(Ítem 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos. (Ítem 11) • Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivo. (Ítem 16) • Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas. (Ítem 35)
	Por excepción activa	<p>Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto ((irregularidades, errores o desviaciones de los estándares). (Ítem 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas. (Ítem 22) • Hace un seguimiento de los errores detectados. (Ítem 24) • Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos. (Ítem 27)
Liderazgo Laissez Faire	Por excepción pasiva	<p>No interviene hasta que los problemas se agravan. (Ítem 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir. (Ítem 12) • Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”. (Ítem 17) • Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar. (Ítem 20)

ANEXO 03

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL FORMULARIO PARA PROFESORES

Nombre del centro educativo -----

Distrito _____

Fecha _____

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo del Director/a actual de su centro. Por favor, responda todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de tal manera que nadie podrá ser identificado/a. La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre la relación de liderazgo en los centros del país. Agradecemos de antemano su colaboración.

DATOS PERSONALES

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus datos personales y del centro docente. Por favor, marque con una "X" la opción más apropiada.

Instrucciones: Aparecen a continuación cuarenta y cinco afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Director/a. Use la siguiente escala de puntuación y marque con una "X" la alternativa seleccionada:

Nunca	0
Raras veces	1
Algunas veces	2
Bastante a menudo	3
Siempre	4

MI DIRECTOR/A...

- | | |
|--|-----------|
| 1.- Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos | 0 1 2 3 4 |
| 2.- Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas | 0 1 2 3 4 |
| 3.- No interviene hasta que los problemas se agravan | 0 1 2 3 4 |
| 4.- Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares) | 0 1 2 3 4 |
| 5 Evita involucrase cuando surgen temas importantes | 0 1 2 3 4 |
| 6.- Dé a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes | 0 1 2 3 4 |
| 7.- Esta ausente cuando se le necesita | 0 1 2 3 4 |
| 8.- Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas | 0 1 2 3 4 |
| 9.- Habla de forma optimista sobre el futuro | 0 1 2 3 4 |
| 10.- Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella | 0 1 2 3 4 |
| 11.- Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos | 0 1 2 3 4 |
| 12.- Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir | 0 1 2 3 4 |
| 13.- Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas | 0 1 2 3 4 |
| 14.- Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber | 0 1 2 3 4 |

- 15.- Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores 0 1 2 3 4
- 16.- Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos 0 1 2 3 4
- 17.- Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo” 0 1 2 3 4
- 18.- Va más allá de su propio interés por el bien del grupo 0 1 2 3 4
- 19.- Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo 0 1 2 3 4
- 20.- Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar 0 1 2 3 4
- 21.- Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar 0 1 2 3 4
- 22.- Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas 0 1 2 3 4
- 23.- Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma 0 1 2 3 4
- 24.- Hace un seguimiento de los errores detectados 0 1 2 3 4
- 25.- Demuestra un sentido de autoridad y confianza 0 1 2 3 4
- 26.- Presenta una convincente visión del futuro 0 1 2 3 4
- 27.- Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos 0 1 2 3 4
- 28.- Evita tomar decisiones 0 1 2 3 4
- 29.- Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros 0 1 2 3 4

30.- Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	0 1 2 3 4
31.- Me ayuda a mejorar mis capacidades	0 1 2 3 4
32.- Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	0 1 2 3 4
33.- Se demora en responder los temas urgentes	0 1 2 3 4
34.- Enfatiza la importancia de una misión común	0 1 2 3 4
35.- Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas	0 1 2 3 4
36.- Expresa confianza en que las metas serán cumplidas	0 1 2 3 4
37.- Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo	0 1 2 3 4
38.- Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias	0 1 2 3 4
39.- Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto	0 1 2 3 4
40.- Demuestra su autoridad	0 1 2 3 4
41.- Trabaja conmigo de una forma satisfactoria	0 1 2 3 4
42.- Aumenta mis deseos de tener éxito	0 1 2 3 4
43.- Consigue que la organización sea eficiente	0 1 2 3 4
44.- Incrementa mi esfuerzo y motivación	0 1 2 3 4
45.- Lidera un grupo que es efectivo	0 1 2 3 4