

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMA
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
CARRERA PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN**



TEMA DE INVESTIGACIÓN

Liderazgo que ejerce el equipo de dirección y su incidencia en el clima social laboral en el Instituto Público “Hugo Chávez Frías” Distrito VI, municipio de Managua, departamento de Managua en el II semestre del año lectivo 2015

Informe seminario de Graduación para optar al título de Licenciada en Pedagogía con mención en Administración de la Educación

Autoras:

- **Br.Yeneling Masiel Guadamuz Martínez**
- **Br.Sonia María Vallecillo Altamirano**

Tutora:

MSc.Gloria Villanueva Núñez

Managua, Nicaragua 16 de diciembre del 2015.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos al Dios todopoderoso por su infinita misericordia, por la sabiduría con la cual ha llenado nuestras vidas, darnos fuerzas espirituales y gozar de buena salud.

A nuestros padres, nuestros más sinceros agradecimientos, por su amor y apoyo durante nuestra vida personal y profesional.

A mis hijas, por la comprensión en los momentos en las que las he dejado solas durante el desarrollo de este trabajo.

A nuestra tutora, por habernos guiado y motivado en nuestro trabajo y transmitido los conocimientos necesarios para la realización del mismo.

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo valorar el tipo de liderazgo que ejerce el equipo de dirección y su incidencia en el clima social laboral en el Instituto Público Hugo Chávez Frías, Distrito VI, municipio de Managua, departamento de Managua, en el II semestre del año lectivo 2015 y diseñar un plan de capacitación sobre el liderazgo, dirigido al equipo administrativo, de acuerdo a las fortalezas y debilidades que presenten, con el fin de mejorar el clima social laboral en el centro educativo.

El estudio es importante porque permitirá un impacto significativo en el ejercicio del liderazgo que se ejerce actualmente en el centro educativo y por ende traerá satisfacción al clima social laboral.

La investigación se realizó con un enfoque correlación porque cualifica, cuantifica y es de corte transversal porque se da en un período determinado.

La muestra seleccionada fue de 1 director, 1 subdirectora y 17 docentes.

Los instrumentos aplicados fueron entrevista al director y subdirectora y encuesta a docentes, estos fueron validados por expertos del departamento de pedagogía.

Los principales resultados obtenidos fueron:

- El director es Licenciado en Lengua y Literatura y la subdirectora es Licenciada en Pedagogía, pero no han recibido capacitación en el campo de la administración de la educación.
- El equipo directivo del centro, no tiene definido el significado de liderazgo, sin embargo el tipo de liderazgo que ejercen en el Instituto Público Hugo Chávez Frías es un liderazgo democrático.

Se recomienda auto prepararse científicamente en el campo de la administración de la educación, para adquirir los conocimientos científicos necesarios que el cargo requiere y se diseña un plan de capacitación dirigido al equipo de dirección del centro educativo.

INDICE

Agradecimiento	
Resumen	
I-INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Justificación.....	3
1.3 Antecedentes	4
II- OBJETIVOS.....	6
2.1. Objetivos Generales	
2.2 Objetivos Específicos	
III- MARCO TEÓRICO.....	7
3.1 Definición y teoría de liderazgo.....	7
3.1.1 Definiciones de liderazgo.....	7
3.1.2 Teoría de liderazgo.....	8
3.1.3 Estilos de liderazgo.....	10
3.2. Tipos y características del liderazgo.....	12
3.2.1 Tipos de liderazgo.....	12
3.2.2 Característica de un líder.....	15
3.2.3 Perfil del director como líder.....	18
3.3 Procesos administrativos.....	18
3.3.1 Función de planificación.....	19
3.3.2 Función de organización.....	20
3.3.3 Función de dirección.....	21

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

3.3.4 Control, Gestión y Evaluación.....	22
3.4 El clima social laboral en la institución educativa.....	23
3.4.1 Características del clima social laboral.....	24
3.4.2 Relaciones interpersonales en el clima social laboral.....	26
3.4.3 Relaciones intrapersonales en el clima social laboral.....	26
IV- PREGUNTAS DIRECTRICES.....	32
V- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	33
VI- DISEÑO METODOLÓGICO.....	35
6.1 Enfoque de la investigación.....	35
6.2 Tipo de estudio.....	35
6.3 Población de muestra	35
6.4 Técnicas e instrumentos.....	36
VII- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	38
7.1 Tipos y características del liderazgo ejercido por el equipo directivo.....	38
7.2 Clima social laboral que percibe el personal docente y administrativo.....	48
7.3 Relación entre el liderazgo del equipo de dirección y su incidencia en el clima social laboral	52
VIII- CONCLUSIONES.....	58
IX- RECOMENDACIONES.....	60
Propuesta de Capacitación Liderazgo que ejerce el equipo de dirección y su incidencia en el clima social laboral.....	61
X- REFERENCIAS.....	66
XI- ANEXOS	

Tema de investigación

Tipo de liderazgo que ejerce el equipo de dirección y su incidencia en el clima social laboral en el Instituto Público “Hugo Chávez Frías”, distrito VI del municipio de Managua, departamento de Managua en el II semestre del año lectivo 2015

I. INTRODUCCIÓN

Para la UNESCO (2005), “Un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como la práctica con el objeto de mejorar la cultura de las escuelas”. A la misma vez, reconoce que en las escuelas aisladas y con pocos recursos como en muchas partes de América Latina, la motivación e incentivos para ser un director innovador, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuela con contextos socioeconómicos más favorables.

Las organizaciones exigen cambios internos y externos, con cambios culturales. “Por eso no debemos olvidar que los centros están inmersos en una determinada cultura y, al mismo tiempo, crean una cultura propia, conformadas por normas, creencias, valores y mitos que defienden y que utilizan para regular el comportamiento de sus miembros”. (Gairin, 2000)

El liderazgo eficaz, de un director, puede contribuir a mejorar el aprendizaje de los estudiantes al moldear las condiciones y la situación en las que ocurren la enseñanza y el aprendizaje. Más allá de los límites de las escuelas, los líderes pueden conectarse con entornos externos cambiantes.

Hay una creciente inquietud de que la función del director de escuela asignada para la era industrial no ha cambiado lo suficiente como para manejar las complejas dificultades que las escuelas encaran en el siglo XXI. Muchos países buscan desarrollar condiciones adecuadas para el liderazgo escolar; con el objetivo de responder a los ambientes educativos actuales y futuros.

El presente informe del trabajo de investigación, tipo de liderazgo ejercido por el equipo de dirección y su incidencia en clima social laboral en el Instituto Público Hugo Chávez Frías, en la modalidad de secundaria, está estructurado atendiendo a los componentes del enfoque cuantitativo, orientados en la guía para evaluar informe de investigación, de seminario de graduación para optar al título de Licenciada en Pedagogía con mención en Administración de la Educación.

En el se refleja la portada del informe de investigación, el índice, el resumen, la introducción, la cual abarca el planteamiento del problema, la justificación y los

antecedentes; el tema, objetivos de investigación, el marco teórico, preguntas directrices, operacionalización de las variables, diseño metodológico, análisis e interpretación de los resultados, conclusiones , recomendaciones, referencias y anexos.

Los grandes líderes son capaces de inspirar a otros ir a lugares que nunca irían y motivarlos a hacer cosas que jamás harían.

El director es el líder de equipo; la máxima autoridad de la escuela y debe asumir su responsabilidad como tal y ejercer las principales formas de liderazgo.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Instituto Público Hugo Chávez Frías, el cual está ubicado en el Barrio del mismo nombre, del distrito VI de Managua, hay estudiantes de escasos recursos con un alto grado de vulnerabilidad; lo que implica que deben ser atendidos por un personal docente con mucho compromiso social, y por ende se requiere de un equipo directivo con rasgos y características de un líder eficaz.

Sin embargo, se ha percibido que el clima social laboral entre los y las docentes no es adecuado y por otro lado, el equipo de dirección no aplica estrategias que permiten un ambiente agradable para el desempeño de las funciones laborales, pero también se ha percibido otros factores que afectan como son:

Las condiciones para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, la violencia entre los estudiantes, la actitud de los padres de familia para el apoyo de sus hijos e hijas, el número de estudiantes por aula, lo que induce a situaciones conflictivas en el aula de clase. Ante esta situación se formula el siguiente problema de investigación:

Formulación del Problema de investigación:

¿Cómo incide el tipo de liderazgo que ejerce el equipo de dirección en el clima social laboral, del personal docente del Instituto Público Hugo Chávez Frías, ubicado en el distrito VI, del municipio de Managua, departamento de Managua en II semestre del año 2015?

1.2 JUSTIFICACIÓN

En el artículo publicado por Hallinger y Heck (1996), en el que se revisan más de 40 investigaciones que analizaban las relaciones entre dirección y eficacia escolar se afirma que: “la actividad de los directivos aunque de manera indirecta, incide sobre el rendimiento académico de los estudiantes”.

Los resultados de dicho estudio coinciden con otras versiones sobre el mismo tema Bridges, (1982); Leith Wood y Montgomery, (1982); Leith Wood, y otros, (1990) quienes justifican el interés despertado por la figura del director.

En esta misma línea se pronuncia Álvarez (2001) cuando afirma que: “la calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo”.

Por tanto el equipo de dirección debe tener visión clara de lo que puede ser su escuela, capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen elevadas expectativas de profesores y alumnos y se implican en los procesos instructivos y favorecen un clima social laboral afectivo y armonioso.

Considerando la importancia del liderazgo en los centros educativos, se brindarán recomendaciones al equipo de dirección en función de mejorar el clima social laboral del personal docente, beneficiando indirectamente a los estudiantes y comunidad en general.

Tomando en cuenta las fortalezas y debilidades encontradas se elabora un plan de capacitación dirigido al equipo directivo, para superar las dificultades de liderazgo ejercido.

La investigación puede servir a los estudiantes, como futuros administradores de la educación para fortalecer sus conocimientos teóricos adquiridos durante su formación académica.

Este estudio será de mucha utilidad a estudiantes de diversas carreras especialmente del área pedagógica y a personas en general que necesiten información en pro de la mejora del proceso administrativo.

1.3 ANTECEDENTES

Con el objetivo de buscar información que aporten elementos fundamentales para esta investigación se procedió a revisar documentos bibliográficos de estudios efectuados, relacionados al tema “tipo de liderazgo ejercido por el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral”, se encontraron los siguientes estudios:

Peralta y Mena (2013) Realizaron una investigación con el tema “el liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente” esta investigación se realizó en el colegio Mi Redentor, en Managua. En la cual llegaron a la conclusión que la directora aplica un liderazgo democrático sintiéndose, los docentes motivados con el liderazgo que la directora aplica.

López y Morales, (2014) Efectuaron una investigación acerca del liderazgo del director y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativas en el Centro Escolar Rubén Darío de Managua. Donde concluyen que el liderazgo que ejerce la directora del centro es autocrático, y este incide de forma negativa en las funciones administrativas; y por ende falta la comunicación con el personal docente.

Hernández Muñoz y Hernández Mejía(2014) Llevaron a cabo una investigación en el Centro Escolar José Dolores Estrada en el distrito VI de Managua, acerca del liderazgo del director y su incidencia en las funciones administrativas, en la cual llegaron a la conclusión de que el liderazgo que ejerce el director es democrático permitiéndole tener buenas relaciones con los estudiantes, así como con los docentes, pero requiere mayor dominio, puesto que no posee los conocimientos científicos para el desempeño del cargo.

En el Instituto Técnico La Inmaculada se realizó un trabajo investigativo sobre el estilo del liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo; en la cual concluyen que la directora posee los conocimientos científicos necesarios para el desempeño del cargo , puesto que es licenciada en pedagogía, permitiéndole realizar con eficacia y eficiencia la demanda y necesidades educativas; el estilo del liderazgo que aplica la directora es

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

democrático, ya que toma en cuenta las opiniones del equipo.(Narváez Cruz y Chávez Hernández, 2014).

En la Universidad Católica de Venezuela, realizaron una investigación acerca de la caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de escuelas eficaces de Caracas (Olda 1995), la misma arrojó que: la escuela es el lugar donde se forma el futuro de la nación, los llamados a este reto son los diferentes actores escolares en especial el director, en ellos recae la responsabilidad de lograr enfocar una visión de líder que encamine a todos los actores escolares hacia la transformación educativa.

Bermúdez Reyes y Padilla Bendaña (2014), realizaron una investigación en el Colegio Cristiano “Una Cita con Dios” en Managua, acerca del liderazgo de la directora y su incidencia en la motivación docente en el desempeño laboral, se llega a la conclusión de que el estilo que utiliza la directora es participativo y democrático, esto le ayuda al equipo administrativo en el desempeño de sus funciones dentro de la institución educativa, sintiéndose motivados, porque se les brinda confianza para realizar su desempeño laboral con eficiencia y eficacia.

En el 2014, Bermúdez y Solano realizaron un trabajo investigativo acerca del liderazgo y la gestión administrativa del director de la Escuela Pública Nueva Esperanza en el departamento de Granada, donde concluyen que el director es un buen gestor de proyectos educativos, porque ha sabido dar respuestas a las necesidades que eran de prioridad; sin embargo no es líder pedagógico, porque permite que algunos maestros realicen lo que ellos deciden hacer dentro de las instalaciones educativa. Un buen líder es capaz de influir, mandar y motivar.

Cabe señalar que en el centro de estudio en donde se realiza dicha investigación no se ha realizado ningún tipo de investigación relacionada con el liderazgo del director.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL:

1. Valorar el tipo de liderazgo que ejerce el equipo de dirección y su incidencia en el clima social laboral en el Instituto Público Hugo Chávez Frías, Distrito VI, municipio de Managua, departamento de Managua, en el II semestre del año lectivo 2015.
2. Diseñar un plan de capacitación sobre el liderazgo, dirigido al equipo administrativo, de acuerdo a las fortalezas y debilidades que presenten, con el fin de mejorar el clima social laboral en el centro educativo

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar el tipo y característica del liderazgo ejercido por el equipo administrativo del centro educativo.
2. Valorar el clima social laboral que percibe el personal docente y administrativo, identificando fortalezas y debilidades.
3. Verificar la relación existente entre el liderazgo ejercido por el equipo de dirección y su incidencia en el clima social laboral en el centro educativo.
4. Brindar recomendaciones que permitan al equipo administrativo del centro educativo mejorar el tipo de liderazgo ejercido en función del clima social laboral.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. DEFINICION Y TEORIAS DE LIDERAZGO

3.1.1. Definiciones de Liderazgo

El filósofo Hugo Landolfi define al liderazgo como: “El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales”

El autor Richard L. Daft, (2007), en su libro *La experiencia del liderazgo*, define el liderazgo como: “La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Arieu, (2007) define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Otra definición “el liderazgo como las cualidades de capacidad y personalidad que permiten que alguien se convierta en guía de un grupo, controlando a todos los individuos que de él forman parte”. (Diccionario de Ciencias de la Conducta).

Por su parte, Rallph M. Stogdill, (1999), afirma que existen tantas definiciones de liderazgo como personas hayan pensado en dicho concepto, sin embargo la más

exacta sería que “se trata del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen”.

Para ser líder es fundamental, tener la capacidad de comunicación. No sólo saber expresar claramente las ideas y mandatos, sino también saber escuchar y tener presente lo que piensa cada individuo que forma parte del grupo que se representa.

Salovey y Mayer, (1990), expresan que la inteligencia emocional consiste en la habilidad para manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones; es por eso que es fundamental contar con inteligencia emocional. Es decir, con la habilidad de conducir los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás y utilizar la información para conseguir el objetivo fundamental del grupo.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: “No pongas a las personas en tu lugar, ponte tú en el lugar de las personas”. En pocas palabras, así como trates a las personas, así ellas te tratarán.

3.1.2 Teorías del liderazgo

Debido a la influencia que tiene el liderazgo en la consecución de objetivos a metas, ha sido objeto de múltiples estudios, de manera que existen diferentes opiniones, formas de explicar y por tanto diferentes teorías sobre el liderazgo. Las más destacadas son:

- Teorías de los rasgos o características personales:

Consideran que el líder nace con unos rasgos, características o cualidades innatas. Mantienen que o se nace con cualidades como inteligencia, carisma,

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

optimismo, espíritu de lucha, seguridad, etc., o no se pueden desarrollar por mucha formación que se reciba. Ejemplos de líderes innatos serían Martin Luther King, Ernesto Ché Guevara, Madre Teresa de Calcuta, Margaret Thatcher, Eva Perón, etc.

➤ Teorías del comportamiento de la persona:

Se basan en la observación del comportamiento de diferentes líderes.

Aquí podemos destacar:

La Teoría X y Teoría Y:

Douglas McGregor afirma que existen dos modelos radicalmente de personas en relación a su actitud frente al trabajo, lo que llevará a dos visiones diferentes en la dirección de personas:

- ✓ Por un lado están las personas a las que no les gusta el trabajo, no quieren asumir responsabilidades, prefieren que les manden, trabajan sólo para ganar dinero (Teoría X).
- ✓ Por otro lado están los que aman el trabajo, son activos, les gusta asumir responsabilidades, son creativos, independientes, etc. (Teoría Y).

Dependiendo de la concepción que tenga el líder de los individuos (X o Y), ejercerá un estilo de liderazgo autoritario o participativo.

➤ Teoría de la Malla Gerencial:

Robert Blake y Jane Mouton, partiendo de estudios anteriores, elaboraron una rejilla o malla gerencial en la que se pueden identificar hasta 81 estilos de liderazgo diferentes dependiendo de la conducta del líder:

- Si está más preocupado por las personas
- Si su mayor interés es la producción.

➤ Teoría del Liderazgo Situacional:

Según esta teoría no existe un estilo de liderazgo mejor que otro. Lo relevante son las características específicas de cada situación laboral (empleados, actividad, lugar, etc.) para adaptarse a ella.

Paul Hersey y Ken Blanchard son los creadores de este modelo de liderazgo situacional; según ellos el estilo de liderazgo debe elegirse en función de la interacción entre:

- La conducta directiva de tarea:

Alta o Baja (órdenes sobre cómo, donde y cuando hacer el trabajo).

- La conducta de relación o apoyo emocional que ofrece el líder a los empleados:

Alta o Baja. La madurez de los empleados y su nivel de preparación (señalan 4 niveles de madurez: M1-Baja, M2-Moderada-M3, M4-Alta).

3.1.3 Estilos de liderazgo

De esa interacción resultan 4 estilos de liderazgo diferentes:

1) El líder Instructor:

Es el líder autoritario que dice a los empleados qué, cómo, cuándo y dónde realizar la tarea. La comunicación se realiza de forma unilateral descendente. Es necesario este liderazgo, ya que el nivel de madurez de los empleados (M1) es muy bajo, necesitan que les indiquen lo que deben hacer.

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

2) El líder Persuasivo:

Tiene un comportamiento directivo así como de apoyo. En este caso la comunicación circula en ambas direcciones, ascendente y descendente ya que el nivel de madurez de los empleados es moderado (M2), quieren, pero no saben realizar la tarea.

3) El líder Participativo:

La toma de decisiones se realiza por el líder y los empleados, el líder se preocupa de facilitar el trabajo. El nivel de madurez del empleado es moderado (M3), los empleados saben, pero no quieren asumir responsabilidades.

4) El líder que delega:

Proporciona poca dedicación a la tarea y a la relación de apoyo. Los empleados poseen alto grado de Madurez (M4), tienen confianza en sí mismos por lo que pueden y quieren responsabilizarse de su trabajo.

De acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard el líder debe conocer perfectamente el nivel de preparación (madurez) de sus trabajadores y el trabajo a realizar por cada uno para así poder adaptar su estilo de liderazgo a la situación concreta de su organización.

De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo:

✓ Líder autócrata

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

✓ Líder emprendedor

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

Un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

- ✓ Líder liberal

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

- ✓ Líder proactivo

Este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.

- ✓ Líder audaz

Este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

3.2. TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

3.2.1 Tipos de Liderazgo

El tratadista Cyril Levick, (2000) en su libro *El gen del liderazgo*, propone la existencia de siete tipos de líder:

- Líder carismático: Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

- Líderes de inteligencia superior: su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente calificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.
- Líder autocrático: Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.
- Líder pastor: muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente, pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.
- General en jefe o general del ejército: llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación, pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganaran las batallas.
- Líderes de la realeza: tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.

- Líder natural: Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas.

La clasificación más difundida es aquella que refiere al vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales influencia (es decir, sus seguidores). En este caso, existen liderazgos democráticos, autoritarios y liberales (Laissez Faire).

- ❖ El líder democrático es aquel que, en primer lugar, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo. Después toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión.
- ❖ El líder autoritario, es aquel que decide por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay diálogo) con el subordinado.
- ❖ El líder liberal, suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo, Por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, quienes concede la más amplia libertad para su accionar.

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

Si el liderazgo es ejercido a partir de cambios en los valores, los comportamientos y los pensamientos de los miembros del grupo, recibe la denominación de transformacional.

Las bases para ser un buen líder son:

- Mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo.
- Observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario.

Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son:

- Conocimiento
- Confianza
- Integridad
- Carisma para inspirar a sus subordinados.

Los mejores líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio. Podemos poner como ejemplo a Bill Gates, un frustrado estudiante de Harvard, que gracias a sus cualidades de líder fue capaz de fundar una de las empresas más importantes en el sector tecnológico, Microsoft y, gracias a las decisiones que supo tomar, consiguió que empresas influyentes confiaran en él, se convirtió en la persona más rica del mundo. Él fue capaz de comprender que los ordenadores un día se convertirían en una parte indispensable de los hogares, llegando a ser uno de los mejores ejemplos de un líder visionario.

3.2.2 Características de un líder

Muchas son las cualidades que definen a un líder, como tal debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

estar presentes. La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo. Entre estas cualidades señalaremos las siguientes:

- Visionario: el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.
- Coraje: el líder no se amilana ante las dificultades.
- Persistente: el líder lucha por alcanzar los objetivos propuestos.
- Entusiasta: el líder consigue entusiasmar al equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados.
- Comunicativo: otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir “vender” su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.
- Persuasivo: sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.
- Negociador: el líder es muy hábil negociando. Lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.
- Capacidad de mando: el líder debe basar su liderazgo en el are de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder no puede abusar del “orden y mando” ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad en aquellas ocasiones que lo requieran.
- Comprensivo: pero no una persona blanda; sino los subordinados le perderían el respeto.
- Exigente: con sus empleados, pero también, muy especialmente, consigo mismo. Si el líder fuera exigente con sus empleados, pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

- Honesto: los valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente. Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.
- Coherente: el líder tiene que vivir lo que exige. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante.

El líder predica principalmente con el ejemplo; no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple. No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra; porque si no confundiría a su equipo.

En la dirección de las organizaciones se encuentran las élites formadas por líderes y por técnicos. Los líderes se ubican siempre en las élites compartiendo el poder con los técnicos (individuos súper especializados).

Aunque no todas las élites poseen técnicos, entendemos el líder por las siguientes características:

- ✚ El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- ✚ La significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos universales.
- ✚ El líder debe sobresalir en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, arriesgado más santo o bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber ideal para todos los grupos.
- ✚ El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

- ✚ Otra característica que presenta un líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

3.2.3 Perfil del director como líder

El encargado del departamento de dirección, debe ser un licenciado de educación básica y/o pedagogía, ya que es quien supervisa los programas de mejoramiento académico, y estos se desarrollen de acuerdo a lo planeado y también evalúa la eficiencia de los métodos de enseñanza utilizadas por el docente en un ambiente colaborativo y de respeto; debe poseer condiciones de salud estable tanto físicas como mentales y favorecer un ambiente de trabajo agradable. A continuación se presentan las características del perfil del directivo.

Responsabilidades	Habilidades	Valores
<ul style="list-style-type: none">• Planear• Coordinar• Supervisar• Controlar y evaluar los programas de mejoramiento académico	<ul style="list-style-type: none">• Poseer iniciativa, contar con un amplio criterio.• Sentido de responsabilidad, honestidad.• Facilidad de palabra• Liderazgo• Toma de decisiones• Respuesta bajo presión• Manejo de conflicto• Coordinación	<ul style="list-style-type: none">• Respeto• Compromiso• Tolerancia• Trabajo colaborativo• Iniciativa• Puntualidad• Predisposición• Apertura

3.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

Los procesos administrativos tienen su sustento en la ciencia de la administración. La cual es definida como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

La administración en la sociedad se volvió vital e indispensable; tanto para el mejoramiento de la calidad de vida como para la solución de los problemas más complejos que afligen a la humanidad.

La administración educativa es la parte de la administración general encargada del quehacer educativo. Es el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinadas por la política educacional.

Algunos especialistas definen administración como:

Koontz O Donel: Administrar es la dirección de un organismo social y efectividad es alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir sus integrantes.

Henry Fayol: Considerado por muchos como el padre de moderna administración, señala que: administrar es prever, organizar, dirigir y controlar, con la ayuda de otras personas y recursos para lograr objetivos definidos. Él considera que la administración es una de las seis operaciones fundamentales que desarrollan en una empresa. Técnicas comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas.

Consideramos que el concepto expuesto por Koont O Donely y Henry Fayol tiene relación con el liderazgo.

3.3.1 Función de Planificación

a) Definición

Idalberto Chiavenato “La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa”.

b) Importancia

- Utilización racional de los recursos
- Reduce los niveles de incertidumbre
- Mantiene una mentalidad futurista
- Reduce el mínimo riesgo y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación
- Proporciona los elementos para llevar a cabo un control
- Permite evaluar alternativas antes de tomar una decisión

Tipos de planificación

Existen cuatro tipos de planificación como: planificación imperativa, planificación indicativa, planificación centralizada y planificación descentralizada.

- ❖ La planificación imperativa, es aquella donde el régimen es autoritario donde establecen regulaciones y prohibiciones que los administrados están forzados a seguir bajo amenaza.
- ❖ La planificación indicativa, es lo contrario, esta responde a una sugerencia oficial, ofrece estímulos y beneficios.
- ❖ La planificación centralizada, corresponde a un órgano central del estado, toma las decisiones sobre una materia para que los individuos se ajusten a ella.
- ❖ La planificación descentralizada, es un organismo, empresa o persona la encargada de llevar a cabo el plan, pero es libre de acogerse o no a los programas de desarrollo del estado.

3.3.2 Función de Organización

a) Definición

Reyes Ponce, A. (2004) define a la organización como: la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los

elementos materiales de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

b) Principios de organización

- Unidad de mando: un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un sólo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad y se produce una serie de conflictos entre las personas.
- Especialización: consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se puede crear la especialización en la ejecución de las mismas.
- Equilibrio de autoridad y responsabilidad: la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

3.3.3. Función de Dirección

Es el conjunto de actividades encaminadas a organizar y coordinar las actividades generales del centro, así como enfilar positivamente el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las administraciones educativas deben actuar en relación con las evidencias señaladas, eligiendo a los mejores, estableciendo estructuras permanentes de formación, de reconocimiento y apoyo e incentivando la investigación sobre la dirección.

a) Principales funciones de la dirección

- ❖ Planear
Es establecer las bases de acción para alcanzar los objetivos, anticiparse a los hechos.
- ❖ Organizar

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

Es crear y mantener todas las condiciones y sistemas de relaciones necesarias para alcanzar y realizar el plan.

- ❖ Coordinar

Es obtener las relaciones adecuadas con el personal el tiempo y orden de realización.

- ❖ Dirigir

Es vigilar las actividades y el personal, guiarlas para alcanzar las metas prefijadas

- ❖ Controlar

Es regular la acción conforme al plan, establecer criterios, comparar los resultados reales con ello y corregir.

3.3.4 Control, Gestión y Evaluación

Se entiende por control interno, “al sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de procedimientos y evaluación adoptados por entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo a las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”. (Ley 87 de 1993)

El control es una etapa primordial en la administración; pues aunque una institución cuente con magníficos planes, una estructura no podrá verificar cuál es la situación real de la organización sino a existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Importancia del control

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan a tiempo.
- Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indagar errores de planeación, organización y dirección.

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

- Prevención de fallas y errores: El control al detectar e indagar errores actuales debe prevenir errores futuros.
- Enfrentar el cambio. Sirve para responder a las amenazas o las oportunidades de todo cambio.
- Producir ciclos más rápidos: Se debe tomar en cuenta la demanda de los consumidores, pero también acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos nuevos servicios
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa, también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo.

Supervisión

“El servicio de supervisión educativa está destinado al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación mediante el asesoramiento, la promoción y la evaluación del proceso educativo y de su administración. Se ofrece en forma permanente y organizada conformando un sistema”

De igual manera, el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (1986, p.44), artículo 150, expresa: que la supervisión es una función pública de carácter docente, realizada por el directivo y/o supervisor con el objeto de prestar un servicio de ayuda, orientación y asesoramiento a todo el personal docente.

3.4. EL CLIMA SOCIAL LABORAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA

Es importante destacar que los seres humanos construyen su identidad personal a partir de su contacto con la naturaleza y con los grupos humanos. Sin el contacto con los otros seres humanos y sin los resultados de proceso de socialización, el proceso de construcción de la identidad personal fracasa y la vida humana se hace imposible. (Rodríguez 2006)

El primer ambiente social para todos los seres humanos es su familia biológica, por lo general una familia tiene una prole con una herencia biológica y cultural. La familia como institución sociocultural es importante para todos los grupos humanos, estos ha diseñado predisposiciones y prohibiciones tradicionales para asegurar que la familia pueda llevar a cabo sus tareas ideológicas y culturales. En este camino, la familia es por un lado, un lazo entre las generaciones, que permite la estabilidad de la cultura y por otro lado, también es un elemento crucial en los cambios culturales (Rodríguez 2006)

R. Moss,(1985), define el clima social familiar como “la apreciación de las características socio ambiental de la familia, la misma que es discreta en función de las relaciones interpersonales de los miembros de la familia, los aspectos del desarrollo que tienen mayor importancia en ella y su estructura básica”.

Es el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”. Forehand y Von Gilmer (1964)

“Es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”. Tagiuri (1968)

3.4.1. Características del Clima Social Laboral

Moos, (2008), Las características que se consideran que componen el clima social son:

- ✓ Autonomía / Conflicto
- ✓ Relaciones sociales / Estructura
- ✓ Calidad de recompensa / retribución
- ✓ Relaciones rendimiento / retribución

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

- ✓ Motivación / Polarización del estatus (acentuación de los límites inter miembros)
- ✓ Flexibilidad / innovación
- ✓ Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros.

Seis dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el clima laboral:

- Flexibilidad: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.
- Responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.
- Recompensas: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.
- Claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.
- Espíritu de equipo: el grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

3.4.2. Relaciones Interpersonales en el Clima Social laboral

Según Bisquerra (2003), “Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas”. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente.

3.4.3. Las relaciones intrapersonales en el clima social laboral

Son las relaciones con uno mismo y si no somos capaces de dominar este aspecto, es decir, comunicarnos con nosotros mismos, seremos incapaces de comunicarnos con otras personas.

En las relaciones intrapersonales es necesario desarrollar habilidades que van a potenciar las relaciones con los demás, y a la vez, nos van a servir para conseguir la felicidad que toda persona ansía.

Como manejar el clima laboral

- ✓ *Comunicación interna:* Vela porque las relaciones interpersonales y laborales entre sus miembros, está mediadas por ambientes armoniosos,

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

de motivación, recompensas y alternativas de solución, dentro del contexto de trabajo en equipo y de las relaciones sociales.

- ✓ *Efectos en el ambiente social:* Compañerismo, trabajo en equipo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones.

Clima Organizacional Positivo

- Buenos resultados
- Compromiso,
- Productividad,
- Satisfacción,
- Adaptación,
- Innovación,
- Autonomía
- Autocontrol

Ambiente

El ambiente es el entorno que afecta a los seres vivos y que condiciona sus circunstancias vitales. Las condiciones (físicas, económicas, culturales, etc.) de un lugar, un grupo o una época.

Otro significado de ambiente está vinculado a la clase o sector social.

- ✓ Ambiente familiar

El ambiente familiar es el conjunto de relaciones que se establecen entre los miembros de la familia que comparten el mismo espacio. Cada familia vive y participa en estas relaciones de una manera particular, de ahí que cada una desarrolle unas peculiaridades propias que le diferencian de otras familias. Pero el ambiente familiar, sea como sea la familia, tiene unas funciones educativas y afectivas muy importantes, ya que partimos de la base de que los padres tienen

una gran influencia en el comportamiento de sus hijos y que este comportamiento es aprendido en el seno de la familia.

✓ Ambiente escolar

Es ampliamente reconocido que el ambiente del centro escolar tiene un gran impacto en la motivación y en el desarrollo académico y personal de sus alumnos. A continuación detallamos algunos de los elementos que, a nuestro juicio, componen el ambiente escolar:

- **La integración:** responde al principio de que todos somos iguales, pero todos somos diferentes. Puedes encontrarte con compañeros nacidos en otros países, que no hablen bien tu idioma; compañeros que por estar enfermos han faltado durante mucho tiempo a clase o tengan algún tipo de discapacidad; alumnos que son ‘nuevos’ en el instituto; los que destacan en sus resultados tanto por exceso (los llamados “empollones”, es decir los más aplicados en las clases) como aquellos los que tienen más dificultades para seguir el ritmo de las clases, o los repetidores.
- **El compromiso:** puede tener varias direcciones. Hacia dentro, tu compromiso es aprovechar la oportunidad que tienes para formarte y dar lo mejor de ti en esta etapa. Pero también puede ser hacia fuera, con los que más lo necesitan. Sin duda, comprometerse de forma individual o grupal con una causa solidaria, mejorará el ambiente de tu clase y será un ejemplo para otros
- **El profesor:** es uno de los principales responsables de un buen ambiente. Su manera de enseñar, si hace la clase participativa, si dedica tiempo a sus alumnos, si está motivado para enseñar, si se esfuerza por estar actualizado, si está accesible fuera de las horas de clase.
- **El respeto:** este es un gran apartado, dado que se refiere tanto a tus compañeros, como a los profesores y a todo el personal del centro

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

educativo, pero también a las instalaciones: el aula, las zonas deportivas, los pasillos, los muebles, los libros.

- **La conflictividad:** lamentablemente con índices muy elevados en estos días y como uno de los aspectos más negativos a la hora del rendimiento escolar. Está la agresividad, el acoso físico o psicológico, los insultos, los golpes, las peleas, el Bull ying, el cyberbullying, conflictos de género.

Trabajo en equipo

Según Gnecco al (1999), los factores que facilitan el trabajo en equipo son:

- La existencia clara de una visión, misión, propósitos, objetivos y metas comunes, aumenta la cohesión del grupo. Permite identificarse con la organización.
- La existencia de una organización interna que permite: la discusión interdisciplinaria; la participación real de todos; la existencia de un clima laboral libre de tensiones, sin temor.
- La presencia de un líder que cumpla con todos los requisitos para un liderazgo efectivo, que sólo un líder formal, sino además, un líder profesional.
- El que disponga de tiempo suficiente. Ello significa: tiempo para programar, para evaluar, para analizar temas atinentes, estudiar colectivamente.
- El que todos o la mayor parte de los miembros de un equipo sienta que sus objetivos son coherentes con los del equipo.
- Que el equipo esté completo, es decir, estén todos los integrantes.

Ventajas de trabajar en equipo:

- Las decisiones del grupo son siempre superiores a las individuales.

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

- Se complementan las capacidades individuales y se tiene mayor capacidad de realización.
- Permite, facilita y otorga oportunidad de aprendizaje de cada miembro. • Facilita el proceso de comunicación interna, de traspaso de la información; de difusión de logros, resultados e impactos.
- Facilita el proceso de toma de decisiones de manera democrática, horizontal, participativa.
- Facilita el proceso de definición e identificación de problemas y la búsqueda de soluciones, especialmente de soluciones creativas e innovadoras, que rompen la rutina de la organización.
- Facilita el desarrollo y permanencia de un clima laboral adecuado, sano, no estresante.
- Favorece una mayor identidad de los funcionarios con su tarea y la institución.
- Permite que la información al interior del grupo sea manejada de manera adecuada, es decir, sea clara, precisa, oportuna, veraz y llegue a todos sus miembros. No sea privilegio de unos pocos, ni sea manipulada.
- Facilita el desarrollo de un sistema de incentivos, conocido y aceptado por todo el equipo.
- Permite la evaluación periódica del grado de madurez y desarrollo alcanzado.
- Permiten que existan reuniones recreativas, deportivas o sociales, que le permitan a los integrantes conocerse bajo otra dimensión de la actividad humana.
- Los integrantes del equipo aprenden con el tiempo a : Aceptar la crítica y modificar sus puntos de vista, hacerse autocrítica, respetar la opinión ajena,

aprender a escuchar a otro, vencer sus propios temores o debilidades, respetar las diferencias individuales.

Factores que pueden dificultar el Trabajo en Equipo:

- Desconocimiento de lo que es trabajo en equipo.
- Escasez de tiempo.
- Alta presión asistencial.
- Desconocimiento de roles y funciones.
- Desconocimiento de la misión de la organización, de sus objetivos y meta.
- De parte del líder o conductor: que sea dominante, que tenga actitud de superioridad con el grupo, que no sea capaz de mantener interés y la adhesión del grupo.
- De parte de los integrantes del equipo: Integrantes que acaparan la palabra, integrantes que no participan, integrantes que no tienen interés por superarse, estudiar, formar, se estancan, no crecen y por ello no apoyan a sus compañeros y al líder.
- Existencia de opositor sistemático.
- La formación de subgrupos; cuando interfieren en el funcionamiento del equipo, de lo contrario son beneficiosos.
- El no reconocimiento del líder como tal.
- Equipos muy incompletos.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Cuál es el tipo y las características del liderazgo ejercido por el equipo administrativo del centro educativo?
2. ¿Cuál es el clima social laboral que percibe el personal docente y administrativo, y que fortalezas y debilidades se presentan?
3. ¿Cómo incide el liderazgo ejercido por el equipo de dirección en el clima social laboral en el centro educativo?
4. ¿Qué recomendaciones que permiten al equipo administrativo del centro educativo mejorar el tipo de liderazgo ejercido en función del clima social laboral?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Sub-variables	Indicadores	Fuentes	Escala	Instrumento
Liderazgo Administrativo El liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo determinado (Robbins, Judge, 2009).	Liderazgo democrático	<ul style="list-style-type: none"> • Delega funciones • Promueve la participación • Toma de decisiones en equipo • Comunicación • Empatía • Carismático • Creativo • Dinámico • Innovador • Previsor 	Directora Docentes	Preguntas abiertas y cerradas	Entrevista encuesta
	Liderazgo autócrata	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Destrezas y conocimientos administrativos de la educación • Coercitivo • Recompensa • Impositivo 	Docentes	Preguntas abiertas y cerradas	Encuestas
	Liderazgo Liberal	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de dinamismo • Tradicional • Dominio de conocimiento administrativo • Planeación • Dirección • Control • Evaluación 	Directora	Preguntas abiertas	Entrevista
	Características	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Persuasivo • Capacidad de mando • Honesto • Coherente 	Directora Docente	Preguntas abiertas y cerrada	Entrevista Encuesta

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

Clima social El clima social es la estructura relacional configurada por la interacción de todo el conjunto de factores que intervienen en el proceso de aprendizaje.	Características	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Cohesión • Roles • Normas 	Directora Docentes	Preguntas abiertas y cerrada	Encuesta
	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Relaciones de trabajo • Comportamiento • Valores 	Directora Docentes	Preguntas abiertas y cerradas	Encuesta
	Relaciones intrapersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Relaciones de trabajo • Comportamiento Valores 	Directora Docentes	Preguntas abiertas y cerradas	Encuesta Entrevista
	Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Integración. • Compromiso. • Respeto. • Conflictividad. • El docente. 	Docentes	Preguntas abiertas y cerradas	Encuesta
	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los objetivos. • Organización interna. • Fluidez de la información. 	Director Docente	Preguntas abiertas y cerradas	Encuesta Entrevista

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es cuantitativo con implicaciones cualitativas, ya que mediante la aplicación de variables, indicadores e instrumentos, permitirá obtener, medir y valorar información.

Cuantitativo, porque se expresarán de forma numérica y en datos estadísticos los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados como la encuesta al personal docente.

Cualitativo, porque a través de la entrevista se recopiló información importante sobre cualidades y comportamiento de la comunidad educativa.

6.2 Tipo de estudio

La investigación es de carácter correlacional, ya que se describen cualidades, características y comportamiento del tema de investigación.

Es de carácter transversal, porque dicho estudio ocurre en un mismo momento, es decir, durante el periodo correspondiente al segundo semestre del año lectivo 2015.

6.3 Población y muestra

El Centro Educativo seleccionado fue el Instituto Público “Hugo Chávez Frías”, que está ubicado en el Barrio “Waspan Norte” del Distrito 6, del municipio de Managua.

Es importante destacar que el sector donde está ubicado el Instituto es de alto riesgo, considerando que existen en el entorno centros de expendio de drogas y licor y por otro lado, hay proliferación de mosquitos porque está a tres cuerdas de la costa del lago Xolotlán.

El Instituto atiende la modalidad de secundaria regular en el turno diurno. El equipo de dirección está conformado por un director (1) y una subdirectora ((1)) y el personal docente es de 20.

Para la investigación se seleccionó al equipo de dirección y al 100% de los y las docentes. Sin embargo tres docentes se rehusaron a responder los instrumentos, reduciéndose la muestra a 17 (86%).

6.4 Técnicas e instrumentos

Las técnicas utilizadas para la recolección de los datos, fueron:

La encuesta: Es una técnica de investigación que permite al investigador conocer información de un hecho a través de las opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de asimilar y comprobar hechos. (Zacarías, Eladio, así se investiga, El salvador. Editorial clásica Roxsil)

La entrevista: Es un método empírico que permite registrar la información del fenómeno que se estudia. Ayuda a recoger la información y establecer una relación más directa con el fenómeno a través del dialogo que se establece con el entrevistado, quien puede ser parte del fenómeno que se investiga o bien alguien que esté en contacto con él. (J.Best; como investigador en educación)

Instrumentos aplicados

Guía de entrevista al director, con el objetivo de valorar el liderazgo que ejerce y su incidencia en el clima social laboral en el centro educativo, identificando fortalezas y debilidades.

Guía de entrevista a la subdirectora, con el objetivo de valorar el liderazgo que ejerce y su incidencia en el clima social laboral en el centro educativo, identificando fortalezas y debilidades.

Guía de encuesta a los y las docentes, tiene como objetivo obtener información sobre el liderazgo que ejerce el equipo de dirección y su incidencia en el clima social laboral identificando fortalezas y debilidades.

Procedimiento de aplicación de la encuesta:

Para la aplicación de la encuesta a los docentes nos acercamos de manera individual se les explicó el propósito de la encuesta y a la vez se les solicitó su colaboración, posteriormente se aplicó.

Validez de los instrumentos

Las guías de encuestas y entrevistas, fueron validadas por docentes del departamento de Pedagogía, quienes brindaron recomendaciones y estas fueron retomadas y posteriormente se aplicaron.

Plan de Análisis

Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó el programa de Word, y Excel, para guardar y analizar toda la información recabada. En el programa de Word se guardaba la información que se obtenía, a través de las distintas fuentes de información, en el programa de Excel se analizaron los resultados obtenidos en las encuestas, elaborando tablas y gráfica que facilitaron el análisis de la misma.

VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

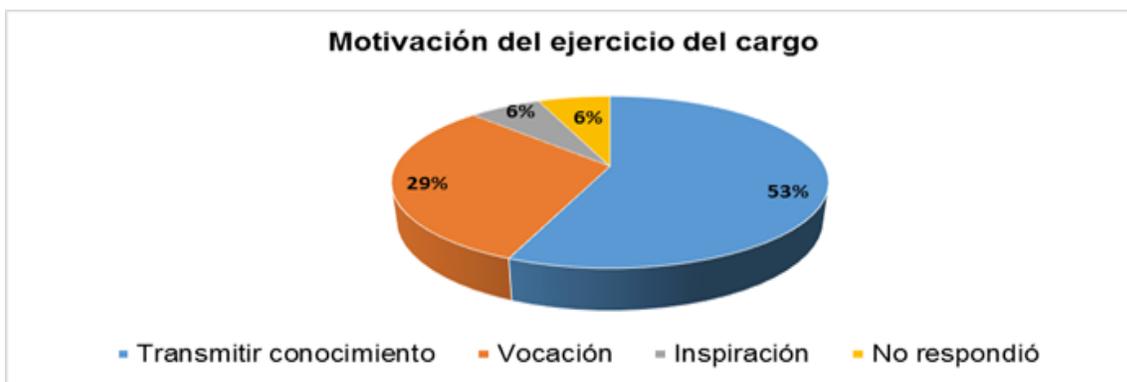
7.1. TIPOS Y CARACTERÍSTICA DEL LIDERAZGO EJERCIDO POR EL EQUIPO DIRECTIVO EN EL INSTITUTO PÚBLICO “HUGO CHAVEZ FRÍAS”

En la entrevista realizada al director del Instituto, expresó que es Licenciado en Lengua y Literatura y ejerce el cargo de la dirección del centro desde hace cuatro años. Manifestó que el interés de adquisición de nuevos conocimientos y la práctica del proceso educativo, le motivó a ejercer el cargo que actualmente desempeña y aduce sentirse respaldado por la comunidad educativa.

La subdirectora es Licenciada en Pedagogía, el cargo lo ejerce desde hace tres meses, ya que se le dio la oportunidad de ejercerlo y vio la oportunidad de ayudar a sus compañeros de trabajo. Se siente respaldada por la comunidad educativa mediante la colaboración de parte del personal docente, y el seguimiento correcto de las orientaciones dadas.

Del 100% de los docentes, el 53%(9) opinó que lo motivó a ejercer el cargo de docente, el deseo de transmitir conocimientos a las nuevas generaciones y solamente el 29%(5) lo hace por vocación; y un mínimo porcentaje del 6%(1) le motivó un docente de secundaria y otro 6%(1) respondió que por tener un trabajo seguro; y un 6%(1) no respondió.(ver gráfica # 1)

Gráfica # 1

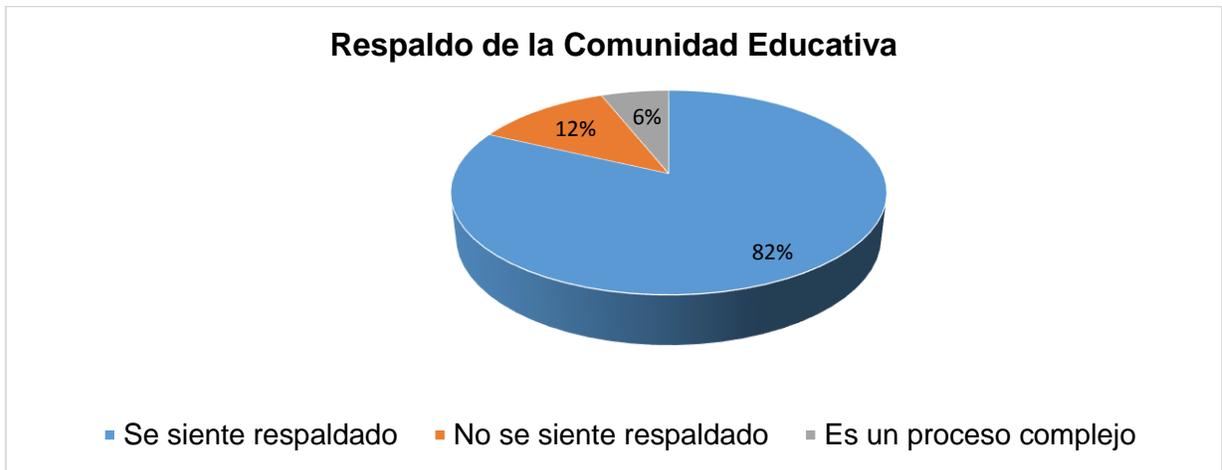


Fuente: Docentes

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

En el ejercicio del cargo el 82%(14) de los docentes se siente respaldado por la comunidad educativa, ante determinadas situaciones conflictivas debido a factores externos, la comunidad se coordina para superar la situación, reciben capacitaciones periódicamente, los padres asisten a las reuniones a las cuales son convocados; un 12%(2) manifiesta que no se sienten respaldados, ya que se sienten asehados por la comunidad, y sólo un 6%(1) expresa que la falta de respaldo por parte de la comunidad se debe a que este es un proceso complejo.(ver gráfica # 2)

Gráfico # 2



Fuente: Docentes

Definición de liderazgo, según equipo de dirección y docentes a la luz de la teoría. (ver tabla # 1)

Tabla # 1

Definición de liderazgo	Equipo de dirección	Docentes
Según Rallph M. Stogdill el liderazgo se trata del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen.	Para el director el liderazgo es una formación que se aprende con la práctica; ya que permite el desarrollo personal del individuo para emprender mejores caminos y trazarse nuevas metas;	Aducen que el liderazgo es guiar con disciplina a un grupo de personas, es tener autoridad para hacer funcionar una empresa o institución, es coordinar, dirigir, tener control sobre los individuos.

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

	sin embargo la subdirectora opina que el liderazgo es trabajar en equipo, asignar el trabajo de acuerdo a las capacidades individuales, es hagamos en ves de decir hagan.	
--	---	--

Fuente: Entrevista a equipo de dirección y encuesta a docentes

El conocimiento que tiene el equipo de dirección acerca de lo que es el liderazgo es acertado de acuerdo a Raliph M.Stogdill. Datos porcentuales del conocimiento que tienen los docentes acerca de lo qué es el liderazgo un 78%(13) aduce que el liderazgo es guiar con disciplina a un grupo de personas, es tener autoridad para hacer funcionar una empresa o institución, es coordinar, dirigir, tener control sobre los individuos, sin embargo un 12%(2) expresa que es estar al mando de las personas, pero el 6%(1) considera que el liderazgo es un reconocimiento social y el otro 6%(1), manifiesta que es seguir a otros.(ver gráfica #3)

Gráfica # 3



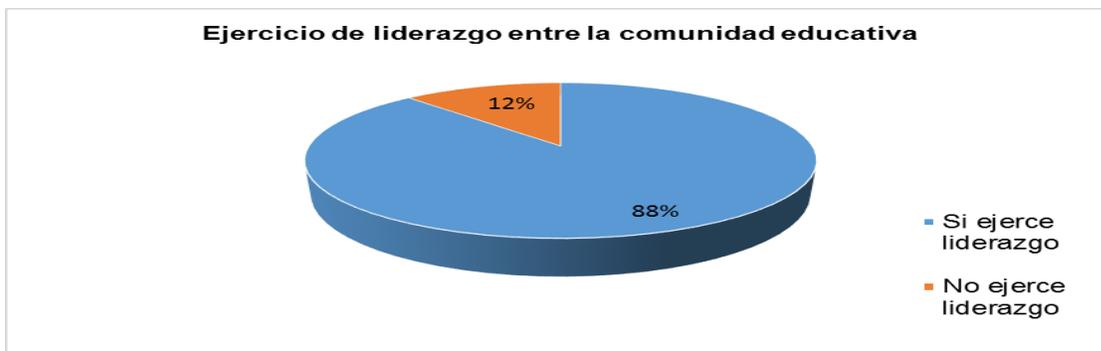
Fuente: Docentes

El director considera ejercer un buen liderazgo en un 80%; debido a que siempre hay debilidades en el trabajo administrativo y la comunidad educativa, no obstante la subdirectora opina que si ejerce un buen liderazgo, puesto que los docentes

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

siguen las orientaciones dadas y al igual que el director un 88%(15) de los docentes encuestados considera que el equipo de dirección ejerce un buen liderazgo entre la comunidad educativa; ya que provee insumos en tiempo y forma para ejecutar un trabajo y desempeñar bien el cargo, lo cual contribuye al cumplimiento de las funciones establecidas; siempre está dispuesto a ayudar a la comunidad; no obstante el 12%(2) afirma que el director no ejerce un buen liderazgo por la falta de gestión para lograr la eficacia esperada en cuanto a la organización del centro se refiere.(ver gráfica # 4)

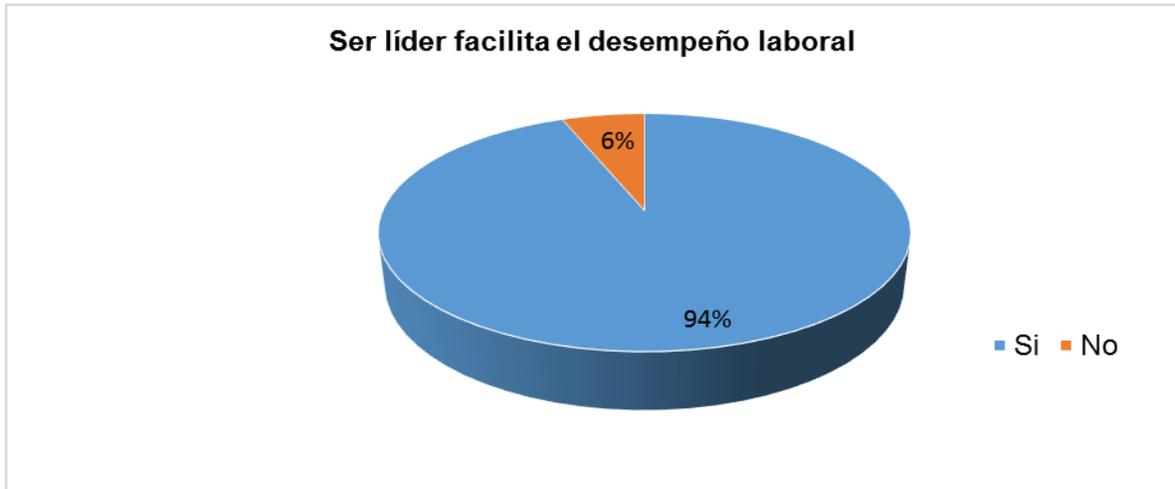
Gráfica # 4



Fuente: Docentes

Para el director, ser una persona líder, facilita el desempeño laboral; porque las personas de esa manera van alcanzando y proponiéndose nuevas metas; de igual manera opina la subdirectora, sin embargo aduce que no se debe ser ni tan flexible ni tan duro debe haber un equilibrio en las decisiones; así mismo el 94%(16) de los docentes, considera que el ser una persona líder, facilita el desempeño laboral; puesto que el líder maneja estrategias de persuasión, habilidad de dirigir, el líder logra los objetivos propuestos; pero el 6%(1) aduce que no necesariamente, ya que al tener más responsabilidades se descuida de los asuntos del colegio.(ver gráfica #5)

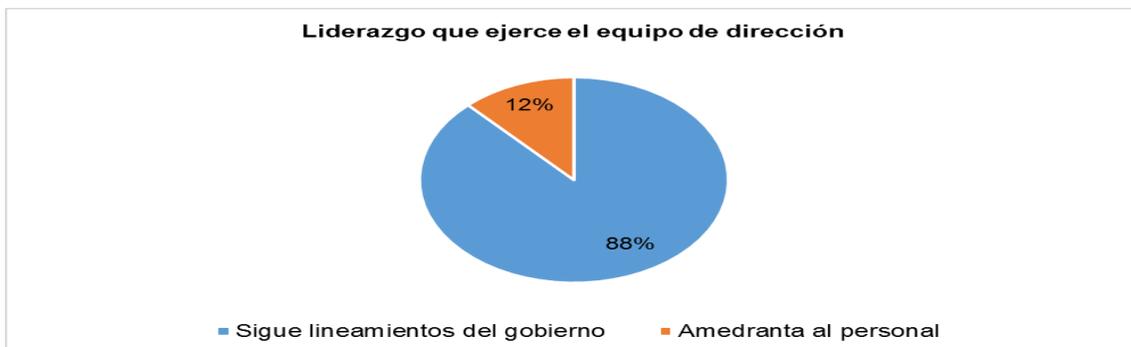
Gráfica # 5



Fuente: Docentes

El director considera que el liderazgo que ejerce, permite la óptima realización de las funciones administrativas en un 75%; ya que es difícil alcanzar un 100%, debido a la falta de herramientas básicas para impulsar el desarrollo educativo; sin embargo la subdirectora opina que lo ejerce en su totalidad, puesto que los docentes están anuentes a las actividades orientadas; de igual manera el 88%(15) de los docentes aduce que el liderazgo que ejerce el equipo de dirección que permite la óptima realización de las funciones administrativas, ya que estos siguen los lineamientos del gobierno; sin embargo el 12%(2) manifiesta que al equipo le falta liderazgo, ya que en el desarrollo de las funciones amedrantan al personal docente.(ver gráfica # 6)

Gráfica # 6

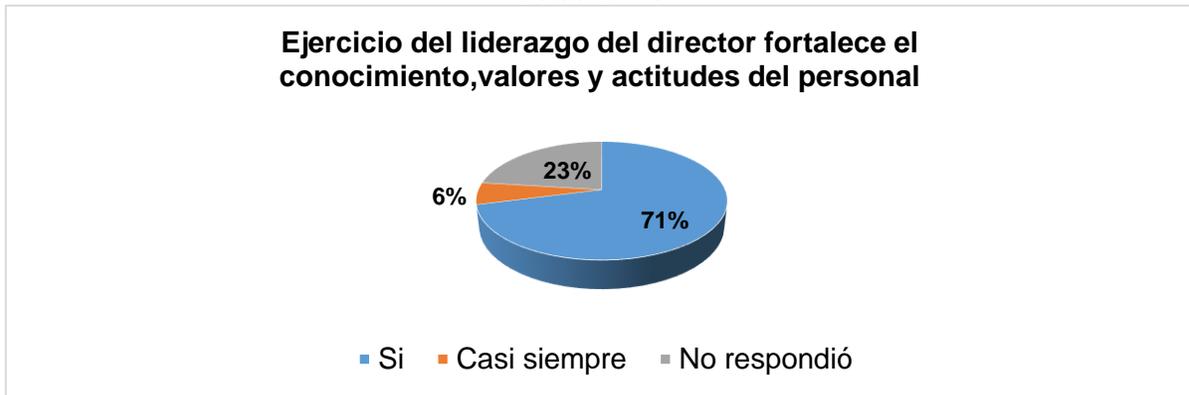


Fuente: Docentes

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

Al consultar si el liderazgo que ejerce el director del centro fortalece la adquisición de conocimiento, valores y actitudes del personal docente, el 71%(12) manifiesta que sí, porque el director conoce de leyes y esto le permite tener mayor conocimiento, les ayuda a enfrentar posibles situaciones que puedan ocurrir entre el personal docente, reuniones donde se promocionan los valores; un 6%(1) aduce que casi siempre y el 23%(4) no respondió.(ver gráfica # 7)

Gráfica # 7



Fuente:Docentes

Entre las políticas de estímulos que realiza el director para destacar el desempeño laboral está: certificados de reconocimiento, en actos cívicos felicita al personal docente, participación a capacitaciones y convivencia; sin embargo la subdirectora aduce que se realizan mediante felicitaciones en los cuadernos de planes y en los momentos de los acompañamientos pedagógicos; sin embargo, el 59%(10) de los docentes aduce que los estímulos son a través de felicitaciones en público y certificados de reconocimientos; el 23%(4) dicen que el equipo directivo no realiza ningún tipo de estímulo, el 12%(2) no respondieron y el 6%(1) manifiesta que el director sólo destaca los errores en el trabajo.(ver gráfica # 8)

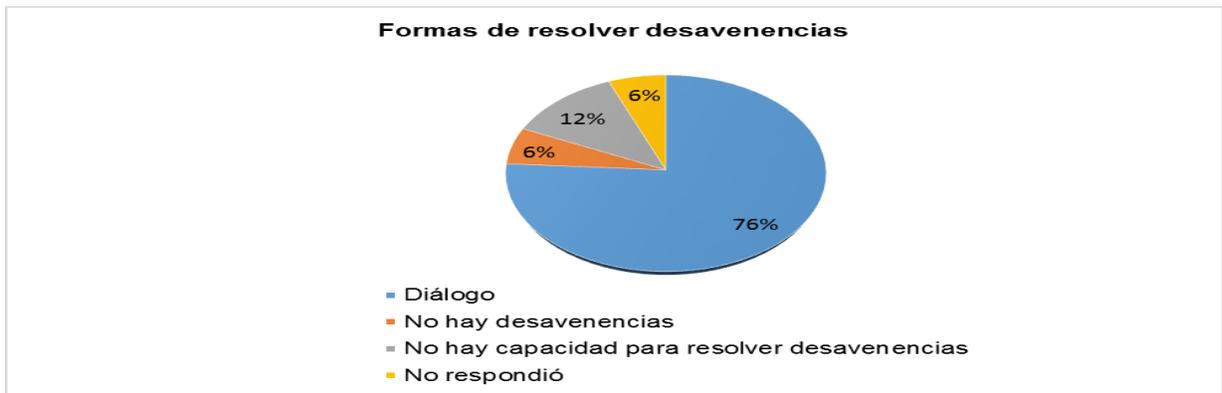
Gráfica # 8



Fuente: Docentes

Aduce que las posibles desavenencias que se presentan entre el personal docente se resuelven mediante la comunicación para así estar seguro de la dirección que lleva la conversación, de tal manera que exista más bienestar entre la comunidad educativa, la subdirectora también opina que se hace mediante conversación; de igual manera el 76%(13) de los docentes manifiesta que la manera en que el equipo de dirección resuelve las posibles desavenencias, que se presentan entre el personal docente, es a través del diálogo, llamando a las personas que presentan determinada situación, el 6%(1) manifiesta que en el instituto no presentan ninguna desavenencia, el otro 6%(1) aduce que el director no es capaz de resolver los conflictos entre el personal docente, pero otro 6%(1) no respondió.(ver gráfica # 9)

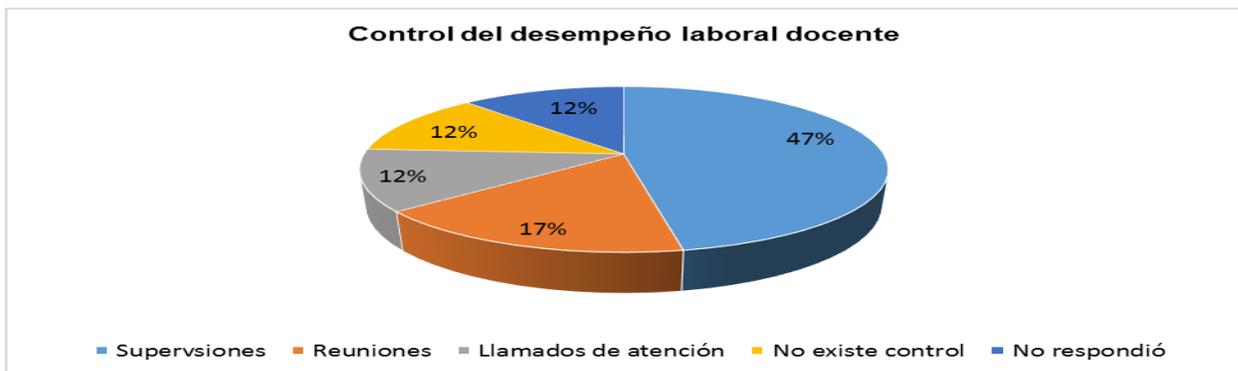
Gráfica # 9



Fuente: Docentes

Las acciones que utiliza el director para controlar el desempeño laboral del personal docente lo hace mediante acompañamientos pedagógicos y despacho personal; no obstante la subdirectora manifiesta que se hace mediante memorándum y despachos; mientras que el 47%(8) de los docentes expresa que las acciones que realiza el equipo de dirección para controlar el desempeño laboral del personal docente es por medio de supervisiones directas en el momento del desarrollo de las clase, también la revisión del planeamiento diario; sin embargo 17%(3) expresa que se hace a través de reuniones; pero el 12%(2) aduce que es a través de llamados de atención, un 12%(2) manifiesta que no existen acciones para el control del desempeño laboral y un 12%(2) no respondió. (ver gráfica # 10)

Gráfica # 10

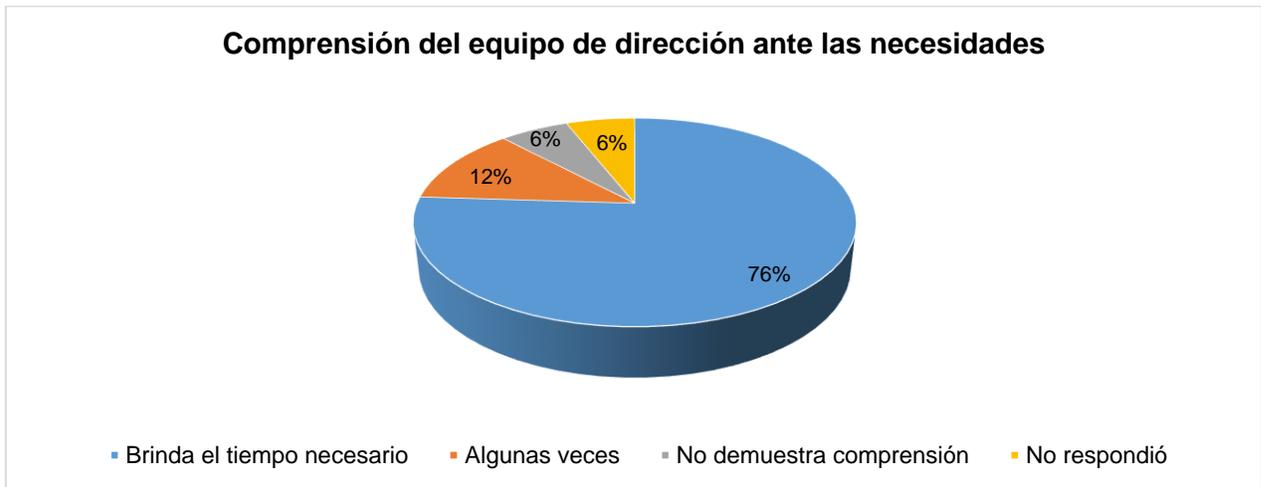


Fuente: Docentes

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

El director aduce que demuestra comprensión ante las necesidades de los docentes en un 80%; puesto que no todos los docentes tienen la confianza suficiente como para contar sus necesidades, esto lo hace a través de la intercomunicación y esperando el resultado óptimo de aceptación; pero la subdirectora, manifiesta que aceptando la justificación posterior de la falta de asistencia del docente, se demuestra dicha comprensión; pero el 76%(13) de los docentes aduce que el equipo de dirección brinda el tiempo necesario para solventar cualquier problemática, así como la empatía ante las mismas, demostrando de esta manera comprensión ante las necesidades de los docentes; no obstante el 12%(2) aduce que algunas veces el equipo directivo facilita la comunicación, un 6%(1) expresa que no demuestra comprensión y el otro 6% no respondió.(ver gráfica # 11)

Gráfica # 11



Fuente: Docentes

En la siguiente tabla se muestra la opinión acerca de las características que debe poseer un líder.

Característica del líder, según el equipo de dirección y docentes a la luz de la teoría (ver tabla # 2)

Tabla # 2

Teoría	Equipo de dirección	Docentes
Características que posee un líder: es visionario, posee coraje, es persistente, entusiasta, comunicativo, persuasivo, negociador, tiene capacidad de mando, es comprensivo, exigente, honesto y coherente.	Buena actitud ante cualquier situación Estima Comunicación Dominio del personal y dominio propio Comprensivo Solidario y poseer carácter.	En tanto el docente opina que las características que debe poseer el líder son: Respetuoso Honesto Comprensivo Trabajar en equipo Creativo Responsable Ejemplo Solidario Saber dirigir

Fuente: Entrevista al equipo de dirección y encuesta a docentes

Tanto el equipo de dirección como los docentes aciertan de acuerdo a la teoría de las características que debe poseer un líder.

Un 82%(14) opina que las características con respecto al liderazgo que posee el director del centro educativo en el que labora está, la toma de decisiones, motivador, responsable, dinámico, posee autoridad, un 12%(2) de los docentes no respondió, el 6%(1) aduce que no posee las características de un líder.(ver gráfica # 12)

Gráfica # 12

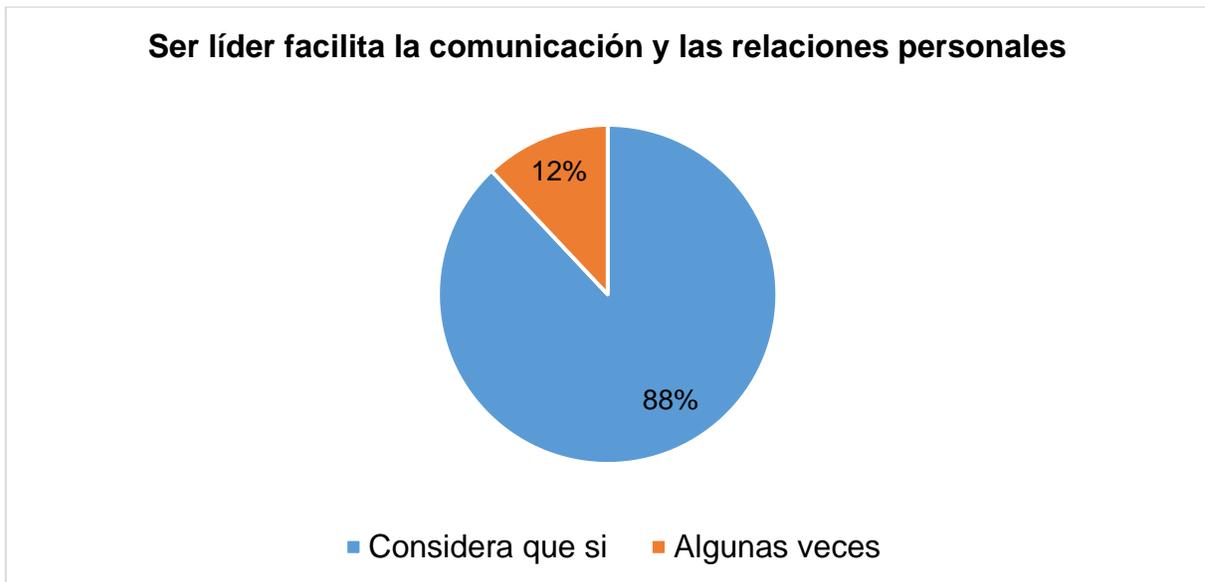


Fuente: Docentes

7.2 CLIMA SOCIAL LABORAL QUE PERCIBE EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

El director considera que el ser una persona líder facilita la comunicación asegurando la efectividad de las relaciones personales con el personal docente; sin embargo la subdirectora afirma que no necesariamente se tiene que ser líder para facilitar la comunicación; pero el 88%(15) de los maestros considera que el ser una persona líder facilita la comunicación y relaciones personales con el personal docente, porque un líder es una persona comunicativa; capaz de resolver cualquier situación; sin embargo el 12%(2) expresa que algunas veces el ser líder facilita la comunicación.(ver gráfica # 13)

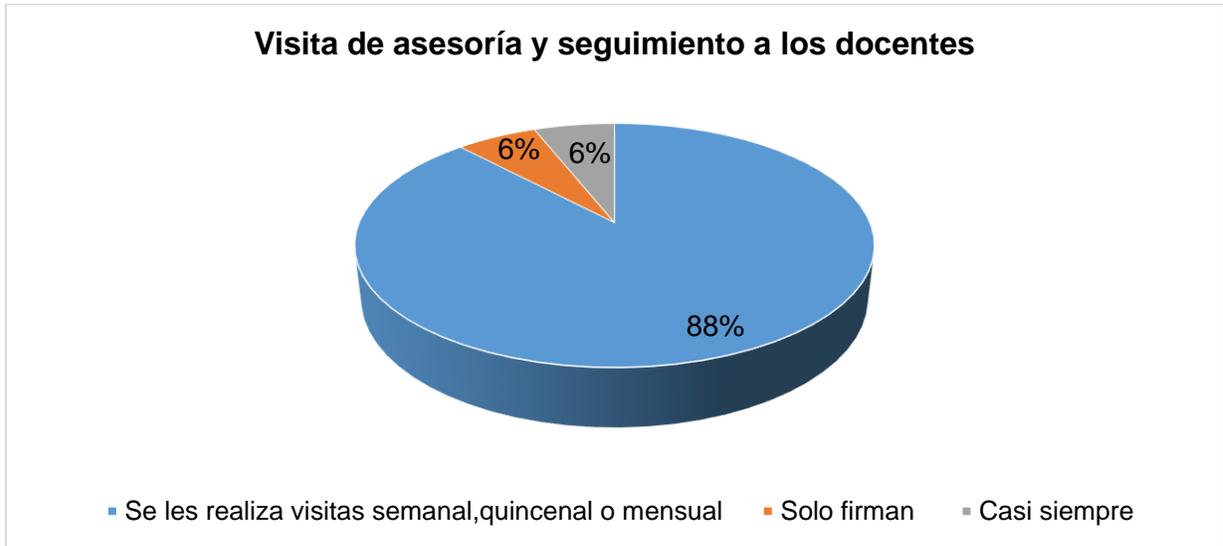
Gráfica # 13



Fuente: Docentes

Tanto el director como la subdirectora manifiestan que las visitas de asesoría y seguimiento a los docentes lo hacen de forma semanal; sin embargo el 88%(15) de los docentes manifiesta que el equipo de dirección con el objetivo de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje realiza visitas de asesoría y seguimiento a los docentes semanal, quincenal o mensual; sin embargo el 6%(1) manifiesta que para el cumplimiento de sus propias tareas sólo los hacen firmar el documento que comprueba la visita y el 6%(1) responde que casi siempre. (ver gráfica # 14)

Gráfica # 14



Fuente; Docentes

Con respecto a los elementos que permiten un buen clima social y laboral, tanto el equipo directivo como el 100% de los docentes encuestados, aciertan su opinión con la de la teoría, lo cual se puede observar en la siguiente tabla: (ver tabla # 3)

Tabla # 3

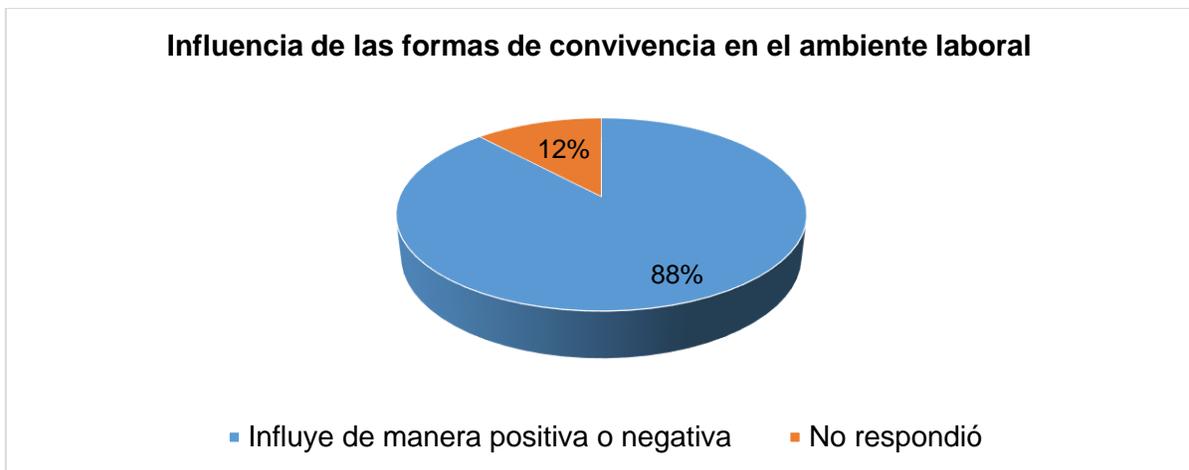
Teóricamente	Equipo directivo	Docentes
Moss(1989), describe los siguientes elementos: El aspecto individual, la motivación, el liderazgo, la estructura con su macro y micro dimensiones y los procesos organizacionales	El director cree que los elementos que permiten un buen clima social y laboral son la comunicación, la actitud de cada persona y el fiel cumplimiento de sus labores; mientras tanto la subdirectora opina que el respeto es el principal elemento.	Expresan que la armonía, el respeto a la opinión de los demás, la tolerancia, el compañerismo, la calidad humana, la comunicación hace que resulte un buen clima social laboral.

Fuente: Entrevista al equipo de dirección y encuesta a docentes

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

De igual manera el director y la subdirectora consideran que las diferentes formas de convivencia en el ambiente laboral, pueden influir algunas veces de manera positiva o bien de manera negativa, pero agrega el director que esto va a depender del tipo de diálogo o intercambio pedagógico; de igual manera el 88%(15) de los docentes expresan que, las diferentes formas de convivencia en el ambiente laboral influyen de manera positiva o negativa, va a estar en dependencia de las características de cada persona, aunque esta mejora la armonía entre las personas e influye en el desarrollo humano, el 12%(2) no respondió.(ver gráfica # 15)

Gráfica # 15



Fuente: Docentes

El director aduce que la participación de la comunidad educativa en el centro la logra a través de las diferentes actividades extracurriculares, ejemplo: escuela de padres, reuniones, intercambio educativo; sin embargo la subdirectora manifiesta que se logra mediante reuniones y orientaciones generales. Los docentes al igual que el director expresan que la participación de la comunidad educativa es mediante las diferentes actividades escolares.

De acuerdo a información suministrada por el personal docente el equipo de dirección logra la participación de la comunidad educativa en el centro mediante las diferentes actividades escolares, otra manera es delegando responsabilidades e invitando a reuniones.(ver gráfica #16)

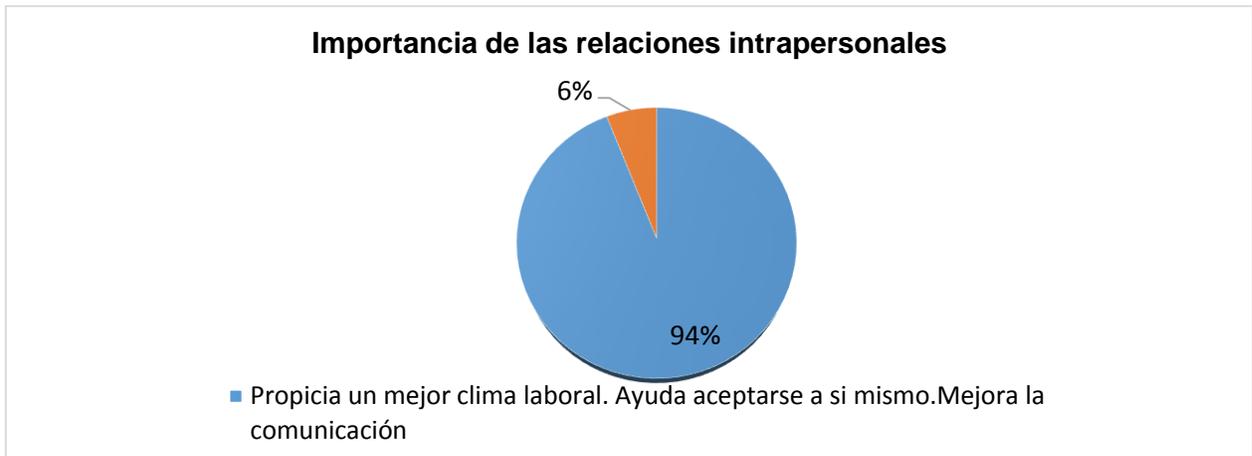
Gráfica # 16



Fuente: Docentes

El director considera que las relaciones intrapersonales son importantes; porque permite el desarrollo personal y el aprendizaje psicosocial de cada individuo, así mismo la subdirectora opina que son importantes las relaciones con uno mismo, puesto que de eso va a depender el trato que se le dé a las demás personas; de igual manera, el 94%(16) de los docentes considera que son importantes; porque propicia un mejor clima laboral, sin conflictos, ayuda a aceptarse a sí mismo como a los demás, mejoran la comunicación, 6%(1) no respondió.(ver gráfica # 17)

Gráfica # 17



Fuente: Docentes

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

El director manifiesta que las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa son regular; sin embargo la subdirectora aduce que son muy buenas; pero el personal docente considera las relaciones interpersonales que existen entre los miembros de la comunidad educativa, de la siguiente manera: (ver tabla # 5)

Tabla # 5

Elementos	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular
Director-Docente	29%(5)	47%(8)	12%(2)	6%(1)
Docente-Docente	23%(4)	47%(8)	12%(2)	6%(1)

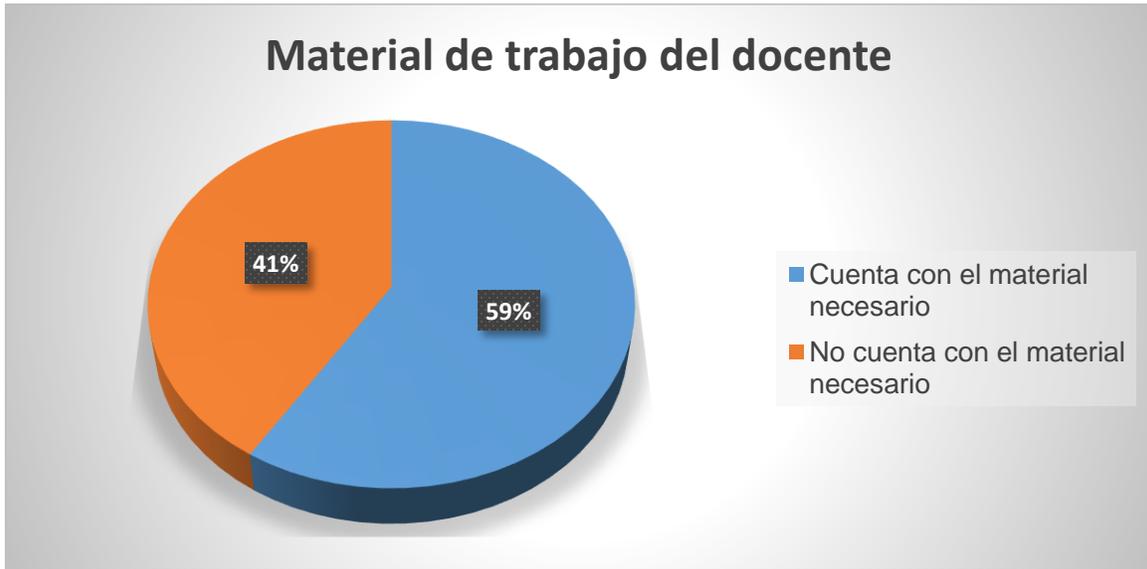
Fuente: Docentes

7.3 RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA SOCIAL LABORAL

Las condiciones laborales son importantes para lograr ejercer las funciones en este sentido, el director expresó contar con el 75% del material necesario para el desarrollo de sus tareas; puesto que el MINED no facilita en su totalidad lo que se requiere para el desarrollo de las actividades, pero la subdirectora aduce que cuenta totalmente con material de trabajo.

El 59%(10) de los docentes expresa que cuenta con el material de trabajo necesario para llevar a cabo su trabajo, ya que la dirección del centro facilita los mismos; sin embargo el 41%(7) aduce que no se les facilita material, que cada docente tiene que comprar lo que debe utilizar para el proceso de enseñanza aprendizaje. (ver gráfica # 18)

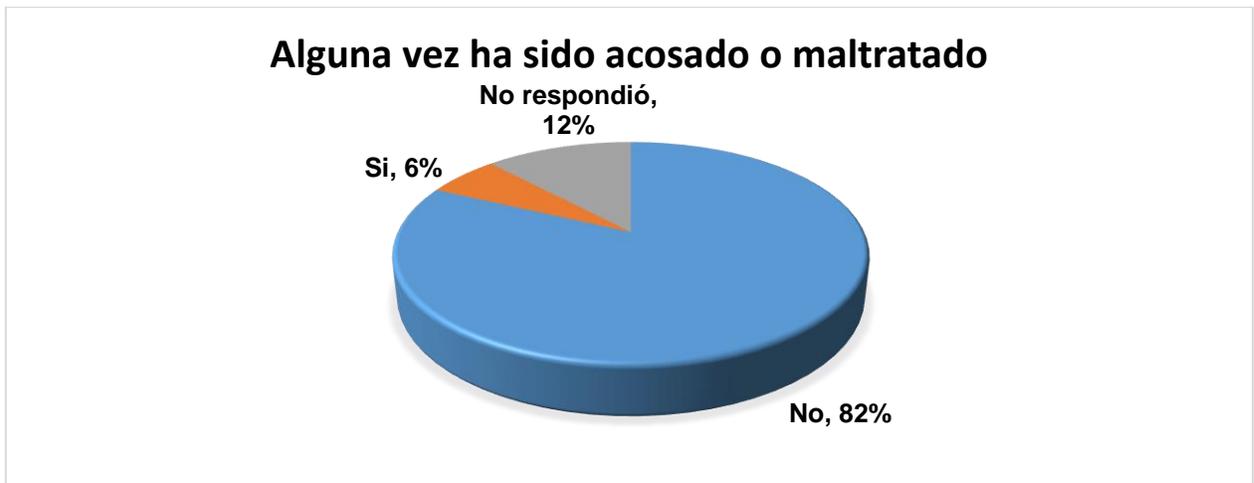
Gráfica # 18



Fuente: Docentes

El director considera que ha sido acosado o maltratado por el personal docente, cuando estos faltan injustificadamente o no cumplen con sus deberes, sin embargo la subdirectora manifiesta que no; pero al consultar al personal docente si alguna vez ha sido acosado o maltratado por algún compañero a el equipo directivo, el 82%(14) responde que no y sólo un 6%(1) expresa que si y un 12%(2) no respondió.(ver gráfica # 19)

Gráfica # 19

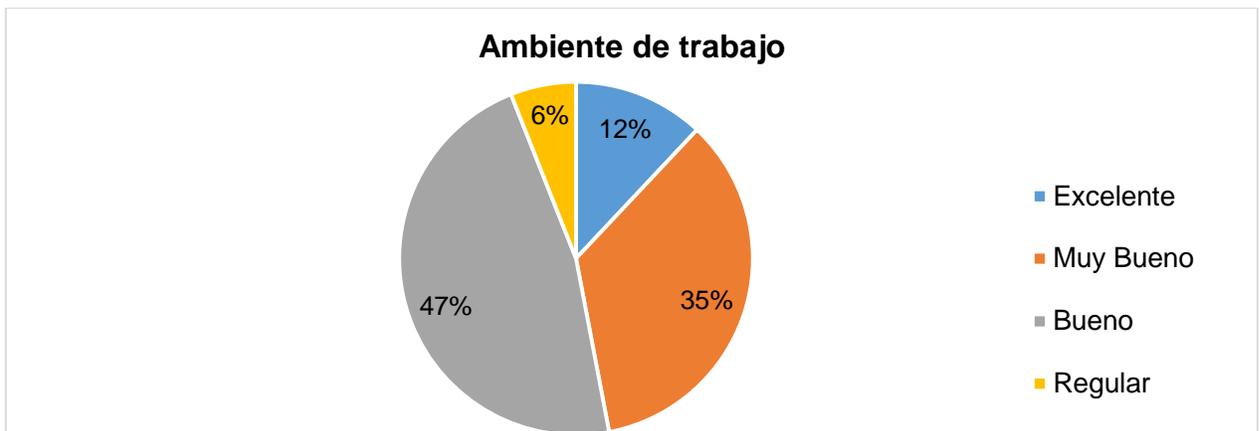


Fuente: Docentes

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

De acuerdo a la opinión del director expresa que el ambiente de trabajo es regular, no así la subdirectora dice que el ambiente de trabajo es muy bueno, pero entre el personal docente existen diferentes opiniones, el 12%(2) del personal docente considera el ambiente de trabajo de forma excelente, el 35%(6) muy bueno, un 47%(8) bueno y el 6%(1) regular.(ver gráfica # 20)

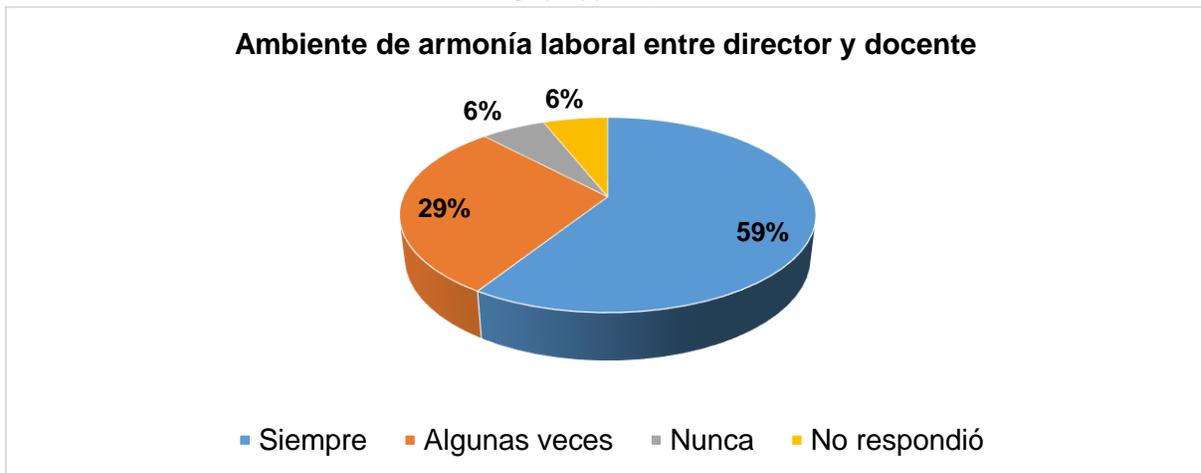
Gráfica # 20



Fuente: Docentes

El 59%(10) opina que el director siempre facilita un ambiente de armonía laboral, el 29%(5) algunas veces y el 6%(1) nunca y otro 6%(1) no respondió. (ver gráfica # 21)

Gráfica # 21

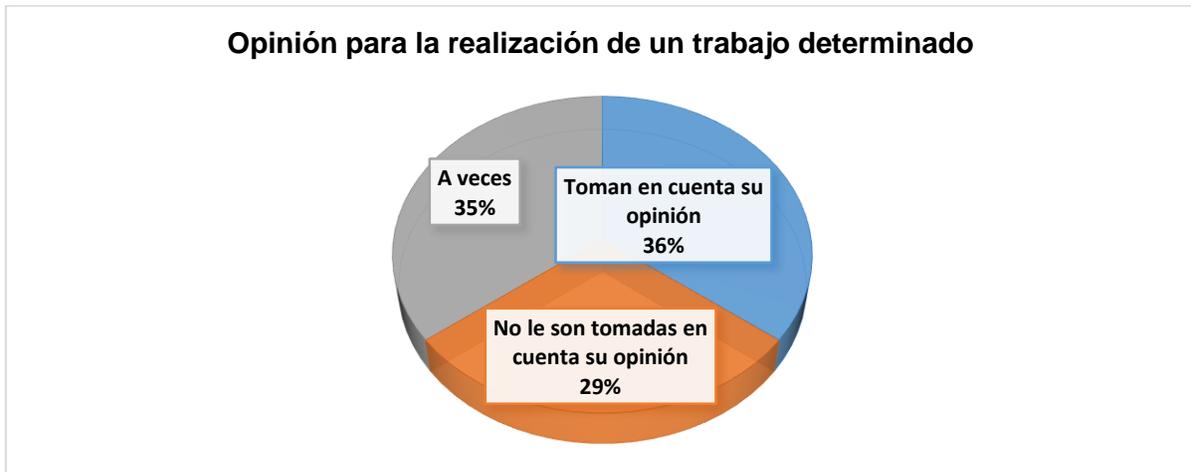


Fuente: Docente

Equipo de trabajo

Tanto el director como la subdirectora, manifiestan que para la realización de un trabajo determinado, se toma en cuenta la opinión del personal docente, pero del 100% de los docentes encuestados solamente el 35%(6) expresa que su opinión es tomada en cuenta para la realización de un trabajo determinado; no obstante el 29%(5) manifiesta que no le son tomadas en cuenta sus opiniones sólo a los más allegados a la dirección y el 35%(6) aduce que a veces. (ver gráfica # 22)

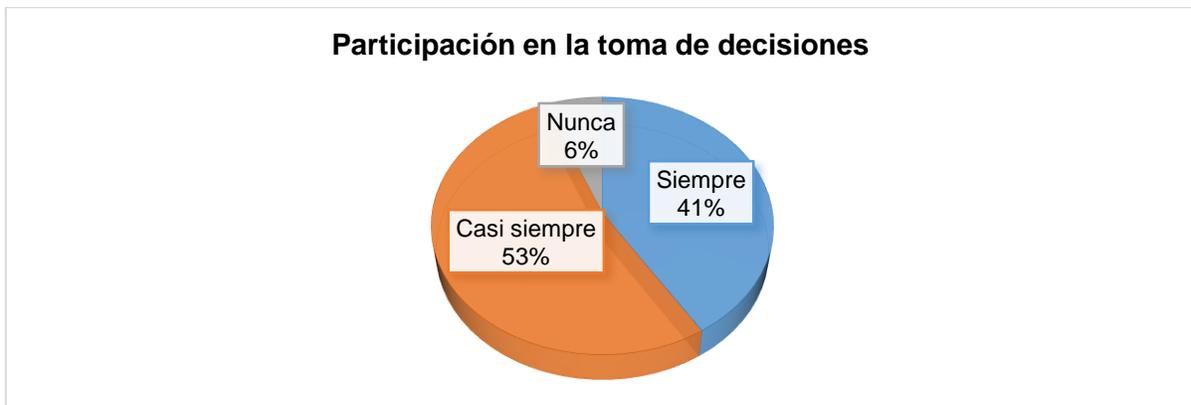
Gráfica # 22



Fuente: Docentes

De igual manera el 53%(9) de los docentes manifiesta que casi siempre participa en la toma de decisiones; el 41%(7) siempre y el 6%(1) aducen nunca participar. (ver gráfica # 23)

Gráfica # 23

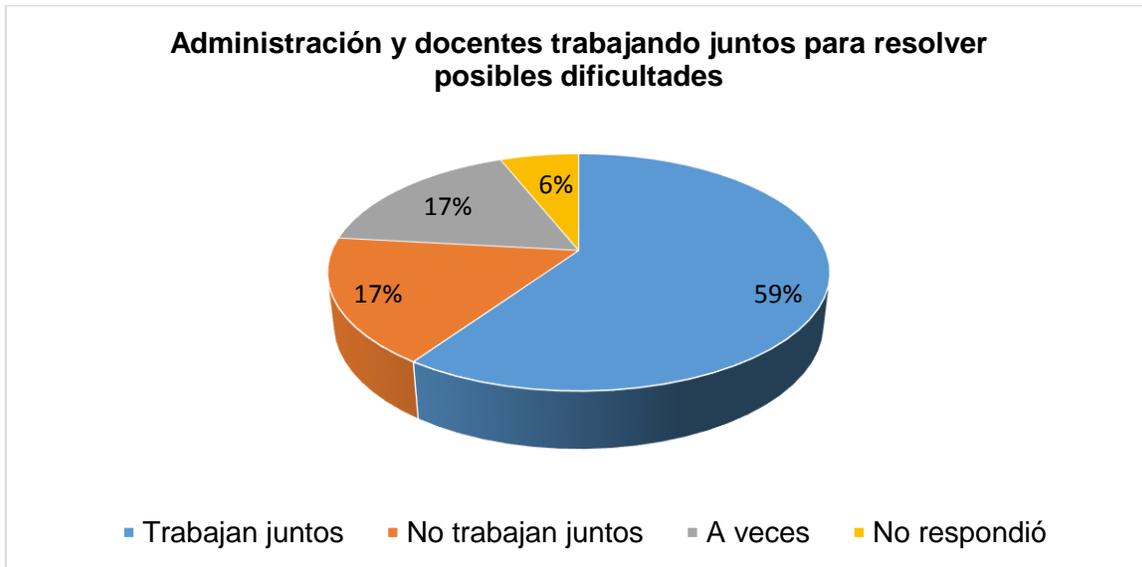


Fuente: Docente

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

Para resolver las posibles dificultades aduce el director que en un 80% trabajan juntos la administración y el personal docente; porque siempre hay quien se rehúsa a trabajar en equipo; sin embargo la subdirectora aduce que todos en conjunto resuelven las posibles dificultades; así mismo el 59%(10) de los docentes encuestados expresan que la administración y el personal docente trabajan juntos para resolver las posibles dificultades, pero un 17%(3) dicen que no; otro 17%(3) manifiestan que a veces y el 6%(1) no respondió.(ver gráfica # 24)

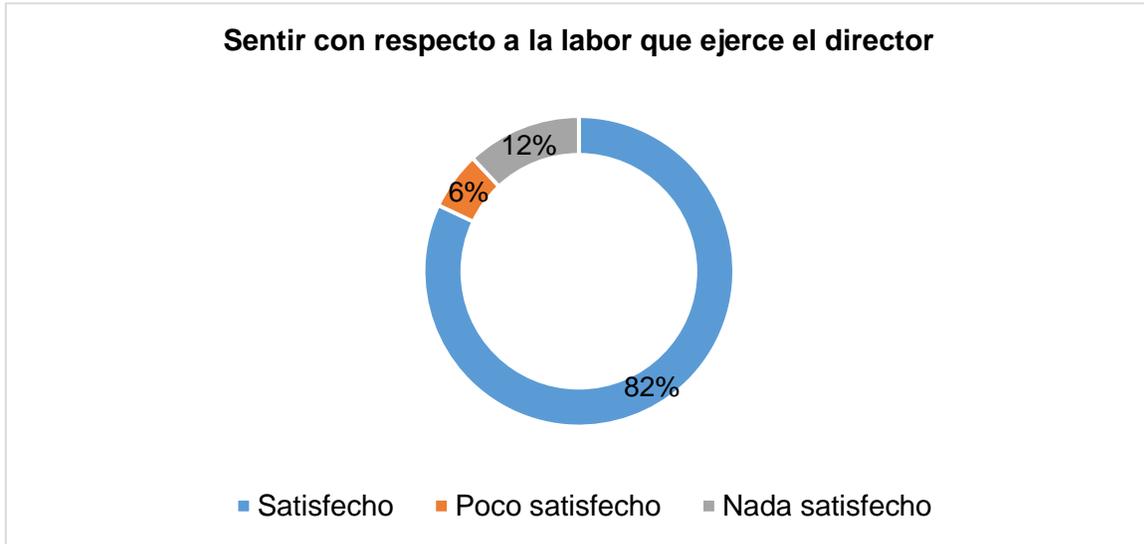
Gráfica # 24



Fuente: Docentes

En cuanto a si el personal docente valora el desempeño laboral que realiza en el centro, el director considera que el 75% del personal docente valora el trabajo que él realiza y esto lo demuestran a través de sus expresiones; no obstante la subdirectora considera que si, su trabajo es valorado totalmente cuando el docente entrega en tiempo y forma las tareas asignadas y esto se demuestra a través de la siguiente informaci3n: El 82%(14) de los docentes se siente satisfecho con la labor que ejerce el director del centro, un 6%(1) poco satisfecho y el 12%(2) nada satisfecho. (ver gráfica # 25)

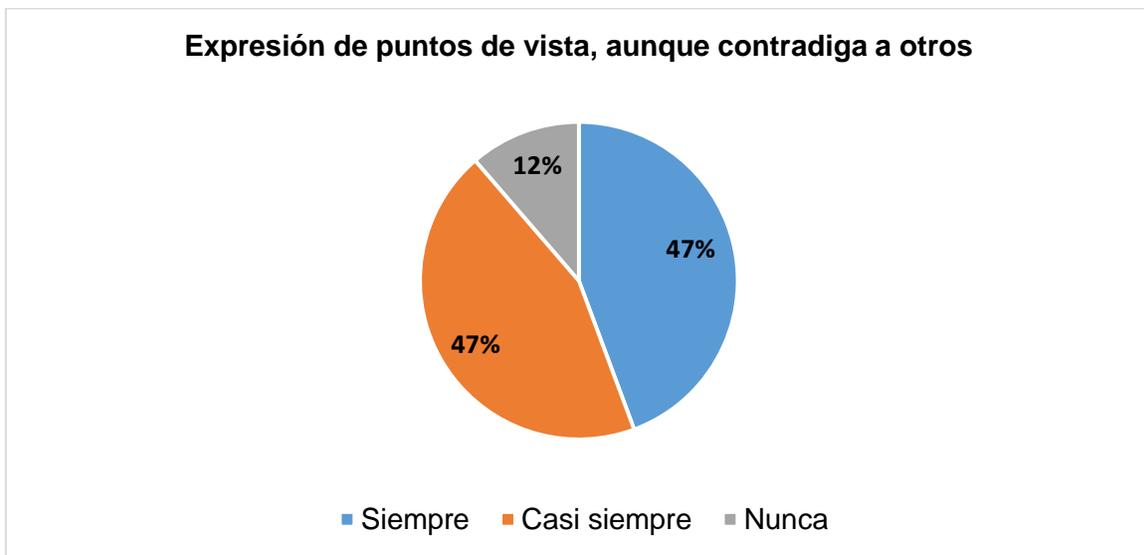
Gráfica # 25



Fuente: Docentes

Tanto el director como la subdirectora aducen poder expresar sus puntos de vista, aun cuando contradigan al de los demás miembros, pero la subdirectora añade que si es corregida lo acepta, también el 47%(8) de los docentes opinan que siempre pueden expresar su punto de vista, aun cuando contradigan al de los demás, el 41%(7) casi siempre y el 12%(2) nunca. (ver gráfica # 26)

Gráfica # 26



Fuente: Docentes

VIII- CONCLUSIONES

Se han tomado en cuenta los objetivos generales y específicos, las preguntas directrices y el análisis de los resultados y se llega a las siguientes conclusiones:

1. El equipo de dirección son profesionales en el campo de la educación, el director es Licenciado en Lengua y Literatura y la subdirectora es Licenciada en Pedagogía; sin embargo no han recibido capacitación en el campo de la administración de la educación, por tanto carecen de los conocimientos científicos necesarios del cargo.
2. El equipo directivo del centro, no tiene definido el significado de liderazgo, sin embargo el tipo de liderazgo que ejercen en el Instituto Público “Hugo Chávez Frías” es un liderazgo democrático, puesto que toman en cuenta la participación del personal con el cual trabajan.
3. El docente tiene conocimiento acerca de las características que debe poseer un líder administrativo, siendo estas: responsable, respetuoso, honesto, comprensivo, creativo, ejemplo de los demás; al contrario del equipo de dirección que considera que las características son: buena actitud, dominio del personal y dominio de sí mismo.
4. El personal administrativo percibe el clima social laboral como bueno ya que siempre hay quien se rehúsa a trabajar en equipo, de parte del personal docente este es percibido sin importancia porque cada cual realiza el trabajo que le corresponde.
5. La mayoría de los docentes aducen que las relaciones interpersonales entre docentes y el equipo de dirección así como también docentes-docentes se puede considerar como muy buenas.

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

6. Entre las fortalezas que predominan en el instituto educativo están: tanto el equipo administrativo como el personal docente tienen definida sus tareas, los docentes son especialistas en su disciplina.
7. Entre las debilidades que se presentan están: llegadas tardes del personal docente e inasistencia consecutivas, la minoría de docentes no está de acuerdo con el liderazgo ejercido por el director, pero no lo expresa.
8. En el instituto, el liderazgo ejercido por el equipo de dirección incide de manera positiva en el clima social laboral, permitiendo una buena comunicación para el buen desarrollo del desempeño laboral.
9. De acuerdo a los resultados de la investigación se propone una capacitación dirigida al equipo directivo para fortalecer los conocimientos científicos sobre el liderazgo y mejorar el clima social laboral.

“Es un hecho que el liderazgo es un factor clave para lograr precisamente esta eficiencia en la calidad educativa. Reconocer el prestigio de una escuela, da por entendido la existencia de un trabajo eficiente y la organización de un gran líder, el director”.

IX- RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones, se brindan recomendaciones al equipo administrativo con el fin de mejorar el trabajo de liderazgo realizado en el clima social laboral y al personal docente para superar debilidades y lograr el éxito en las relaciones humanas logrando un trabajo con eficacia y eficiencia en el ámbito educativo.

Al equipo de dirección

- Capacitarse científicamente en el campo de la administración de la educación, para adquirir los conocimientos científicos necesarios que el cargo requiere.
- Documentarse acerca del significado científico del liderazgo y las características propias de un líder, para superar aquellas debilidades en la realización de su desempeño.
- Realizar talleres de relaciones humanas para fortalecer la comunicación entre el equipo de dirección y personal docente.
- Llevar a la práctica los valores de socialización entre equipo de dirección y personal docente.
- Validar la propuesta de capacitación sobre liderazgo para su ejecución.

Al personal docente

- Asumir compromisos para mejorar su desempeño laboral, a través del cumplimiento del tiempo establecido para la realización de sus funciones en el instituto educativo.
- Mostrar una actitud positiva ante el trabajo a desempeñar.
- Involucrarse de manera voluntaria en las actividades que requiera la administración.

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-Managua
Facultad de Educación e Idioma
Departamento de Pedagogía



Propuesta de Capacitación Liderazgo que ejerce el equipo de dirección y su incidencia en el clima social laboral en el Instituto Público Hugo Chávez Frías, distrito VI del municipio de Managua, departamento de Managua, en el II semestre del año lectivo 2015



Autoras:

- Br. Yeneling Masiel Guadamuz Martínez
- Br. Sonia María Vallecillo Altamirano

Tutora:

MSc.Gloria Villanueva Núñez

Managua, Nicaragua, 01 de diciembre del 2015

I. Introducción

Según Maxwell (2005), El líder es una persona de influencia que mueve mucha gente, los líderes poseen la capacidad de transmitir confianza y motivar a sus seguidores, el líder ofrece motivación y fortalece los valores en cada individuo.

Maxwell, también menciona que “los seguidores no deben ir en contra de la corriente por las críticas de los demás”. Un líder debe aceptar críticas de manera que estas fortalezcan el cumplimiento de las tareas, y debe de la misma manera hacer ver de forma constructiva los aspectos negativos que se están dando e igual lo positivo de forma colectiva e individual que permita el fortalecimiento de lazos de unidad entre la organización que dirige.

En el Centro de Documentación (CEDOC), del departamento de Pedagogía de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN) se encontró una investigación sobre el tema “el liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente”, esta se realizó en el colegio Mi Redentor, en Managua en el año 2013.

Esta propuesta surge para dar respuesta a los resultados obtenidos en la investigación realizada sobre el tipo de liderazgo que ejerce el equipo de dirección y su incidencia en el clima social laboral en el Instituto Público Hugo Chávez Frías, distrito VI del municipio de Managua, departamento de Managua en el II semestre del año lectivo 2015.

Esta propuesta está estructurada de la siguiente manera: Introducción, justificación, objetivo general y objetivos específicos, etapas y plan de actividades.

Justificación

Los resultados obtenidos en la investigación realizada demostraron que existe la necesidad del conocimiento científico acerca del liderazgo y sus tipos para la realización de un desempeño más eficaz y eficiente.

Liderazgo que ejerce el equipo directivo y su incidencia en el clima social laboral

Dicha capacitación tendrá una incidencia positiva y directa en el equipo de dirección y de forma indirecta en el personal docente, ya que sensibilizará de manera integral a un cambio de actitud en el proceso del desarrollo educativo.

II. Objetivos

Objetivo General:

Capacitar al equipo de dirección del Instituto Hugo Chávez Frías sobre el tipo de liderazgo y su incidencia en el clima social laboral en el II semestre de 2015.

Objetivo Específicos:

- ✚ Sensibilizar al equipo de dirección de la importancia de la preparación científica acerca del tipo de liderazgo.

- ✚ Establecer compromisos individuales y colectivos, que contribuyan al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

III. Etapas

Planificación

- Elaboración de Propuesta
- Cronograma de la Propuesta
- Elaboración de programa.
- Elaboración de documentos de apoyo.
- Guía metodológica.
- Ambientación de acuerdo a la temática.
- Elaboración de frases motivadoras.

Ejecución

- Exposición de los objetivos propuestos de la capacitación.
- Observación y análisis de un video
- Preguntas sobre el video
- Facilitar un documento con la información necesaria
- Análisis del documento
- Preguntas y respuestas
- Reflexiones y aportes.

Evaluación

- Una vez realizada la capacitación se procederá a la evaluación mediante la técnica del FODA.

IV. Estructura de la capacitación

Objetivo	Actividades	Recursos	Evaluación	Responsable	Fecha
Concientizar al equipo de dirección acerca de la importancia de conocer el significado de liderazgo, así como los tipos del mismo.	Presentar la propuesta	Documento a fin al tema	Exposición y aceptación del equipo de dirección	Equipo de dirección	Enero 2016
	Exposición de los objetivos propuestos de la capacitación	Papelones Marcadores	Interpretación por parte del equipo de dirección		Enero 2016
	Presentar un video acerca del liderazgo Preguntas y respuestas	Datachow Computadora Memoria USB	Apropiación y comprensión		Enero 2016
	Facilitar un documento con la información acerca del liderazgo. Análisis del documento. Preguntas y respuestas	Documento con la información necesaria. Guía de trabajo Marcadores Papelones	Análisis e Interpretación		Enero 2016

X- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Adair J. (1990) Liderazgo basado en la acción, México Editorial McGraw-Hill.
2. Bericat, Eduardo (1998) Integración de los métodos cuantitativos y cualitativos en la investigación social.
3. Darder Vidal Pere, (1998), Organización y Gestión de centros Educativos (El director como promotor del modelo)
4. Destsa Consultores, (Fortalecimiento Organizacional para la Innovación y el cambio)
5. Gairin Joaquín, (1995) Estudio de las Necesidades de Formación de los equipos Directivos de los Centros Educativos.
6. Gairin Sallan Joaquín, (2011) La dirección de los Centros Educativos en Iberoamérica. (Reflexiones y experiencias)
7. Kouzes, J. (1999) El desafío del Liderazgo. México, editorial Granica
8. Latorre Antonio y otros, Base metodológica de la investigación educativa Noviembre 2013.
9. López Evelyn y otros, Liderazgo administrativo que aplica la directora del centro “Rubén Darío”, 2012
10. Oida, C. (1995) Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados en Venezuela: S/E
11. Ortiz, A.C (2005) Liderazgo administrativo, Puerto Rico: CIES.UPR
12. Peralta Martha y Otros, El liderazgo y su incidencia en el desempeño docente Colegio Mi Redentor, 2012
13. Rodríguez Matos José Miguel, Administración Educativa Liberadora, (Apuntes desde la filosofía y la investigación) Edición Abacoa, 2008
14. Torrecilla, Oscar Donato. Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. Administración I
15. Módulo I: Tendencias en Salud Pública: Salud Familiar y Comunitaria y Promoción. Osorno, marzo - mayo del 2006.
16. <http://www.oecd.org/edu/school> (Mejorar el liderazgo escolar)
17. [http://es. Wikipedia.org/wiki Liderazgo](http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo) # la ideolog.C3

ANEXOS



Docentes del Instituto Hugo Chávez Frías en el llenado de las encuestas



Docente impartiendo clase





Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Unan-Managua
Facultad de Educación e Idioma
Departamento de Pedagogía

Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación

Guía de entrevista al Director

Estimado Director:

El objetivo de la presente entrevista es valorar el liderazgo que ejerce el equipo de dirección en el centro educativo. Este instrumento servirá como insumo para la elaboración de dicho trabajo investigativo.

I. Datos generales:

Nombre: _____

Cargo que desempeña: _____

Nivel académico: _____

Tiempo de desempeñar el cargo: _____

Fecha de la entrevista: _____

II-Desarrollo

LIDERAZGO ADMINISTRATIVO.

- 1) ¿Qué lo motivó a ejercer el cargo que desempeña?
- 2) ¿Se siente respaldado por la comunidad educativa? ¿De qué manera?
- 3) Para usted, ¿qué es el liderazgo?
- 4) ¿Considera ejercer un buen liderazgo entre la comunidad educativa?
- 5) ¿Considera que el ser una persona líder, facilita el desempeño laboral.?¿por qué?
- 6) El liderazgo que ejerce, ¿permite la óptima realización de las funciones administrativas?
- 7) ¿Qué políticas de estímulos realiza para destacar el desempeño laboral?
- 8) ¿De qué manera resuelve las posibles desavenencias que se presentan entre el personal docente?

- 9) ¿Qué acciones utiliza para controlar el desempeño laboral del personal docente?
- 10) ¿Demuestra comprensión ante las necesidades de los docentes? ¿de qué manera?
- 11) ¿Qué características considera usted, que debe poseer un líder?

CLIMA SOCIAL LABORAL

- 12) Considera que el ser una persona líder facilita la comunicación y relaciones personales con el personal docente
- 13) ¿Realiza visitas de asesoría y seguimiento a los docentes? ¿Con qué frecuencia?
- 14) ¿Cuáles cree que son elementos que permiten un buen clima social y laboral?
- 15) ¿Como influye según su criterio, las diferentes formas de convivencia en el ambiente laboral?
- 16) ¿ De qué manera logra la participación de la comunidad educativa en el centro?
- 17) ¿Considera que las relaciones intrapersonales son importantes? ¿por qué?
- 18) ¿Cómo considera usted las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa?

Excelente___ Muy Bueno___ Bueno___ Regular___

CONDICIONES LABORALES

Ambiente

- 19) ¿Cuenta con el material de trabajo necesario para llevar a cabo su trabajo?
- 20) ¿Alguna vez ha sido acosado o maltratado por el personal docente? ¿de qué manera?
- 21) ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo.

Excelente_____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____

Equipo de trabajo

- 22) Para la realización de un trabajo determinado, toma en cuenta la opinión del personal docente?
- 23) En el colegio trabajan juntos la administración y el personal docente como para resolver las posibles dificultades.
- 24) ¿Considera que el personal docente valora el trabajo que usted realiza ¿de qué manera?
- 25) Puede expresar su punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Unan-Managua
Facultad de Educación e Idioma
Departamento de Pedagogía

Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación

Encuesta a Docentes

Estimado docente:

En calidad de estudiantes de la carrera de pedagogía con mención en Administración de la Educación estamos realizando una investigación acerca el liderazgo que ejerce la administración del centro; por tal razón solicitamos su amable atención en brindarnos información a través de esta encuesta a fin de construir el informe final de la investigación para ello le solicitamos que lea detenidamente cada uno de los aspectos en esta encuesta y proceda a responder de manera clara y veraz

I- Datos generales

Nombre: _____

Cargo desempeñado: _____

Nombre del colegio: _____

Tiempo de laborar en el colegio: _____

II- Desarrollo

1. ¿Qué lo motivó a ejercer el cargo que desempeña?
2. ¿Se siente respaldado por la comunidad educativa? ¿De qué manera?
3. Para usted, ¿qué es el liderazgo?
4. ¿Considera que la dirección ejerce un buen liderazgo entre la comunidad educativa?
5. ¿Considera que el ser una persona líder, facilita el desempeño laboral? ¿por qué?
6. El liderazgo que ejerce el equipo de dirección, ¿permite la óptima realización de las funciones administrativas?
7. ¿Qué políticas de estímulos aplica el equipo de dirección para destacar el desempeño laboral?

8. ¿De qué manera resuelve el equipo de dirección las posibles desavenencias que se presentan entre el personal docente?
9. ¿Qué acciones realiza el equipo de dirección para controlar el desempeño laboral del personal docente?
10. ¿Demuestra comprensión el equipo de dirección ante las necesidades de los docentes? ¿de qué manera?
11. ¿Qué características considera usted, que debe poseer un líder?

Clima Social Laboral

12. Considera que el ser una persona líder facilita la comunicación y relaciones personales con el personal docente
13. ¿El equipo de dirección realiza visitas de asesoría y seguimiento a los docentes? ¿Con qué frecuencia?
14. ¿Cuáles cree que son elementos que permiten un buen clima social y laboral?
15. ¿Cómo influye según su criterio, las diferentes formas de convivencia en el ambiente laboral?
16. ¿De qué manera el equipo de dirección logra la participación de la comunidad educativa en el centro?
17. ¿Considera que las relaciones intrapersonales son importantes? ¿por qué?
18. ¿Cómo considera usted las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa?

Excelente___ Muy Bueno___ Bueno ___ Regular___

19. ¿Qué características con respecto al liderazgo posee el director del centro educativo en el que usted labora?

20. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y el director del centro?

Excelente___ Muy Buena___ Buena___ Regular___

21. El director facilita un ambiente de armonía laboral

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

22. El director es accesible al momento de informarle algunos conflictos educativos

De acuerdo ____ En desacuerdo ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ____

23. Las orientaciones que se le hacen de manera escrita son claras y precisas

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

24. El director mantiene el sigilo profesional al realizar los llamados de atención.

Siempre ____ Casi Siempre ____ Nunca _____

25. ¿Cómo se siente con la labor que ejerce el director del centro?

Satisfecho _____ Insatisfecho _____ Poco satisfecho ____ Nada satisfecho _____

26. ¿Cree que el liderazgo que ejerce el director del centro fortalece la adquisición de conocimiento, valores y actitudes del personal docente? ¿por qué?

27. ¿Cómo reacciona usted cuando se le realiza un llamado de atención?

28. El director se preocupa porque su personal docente se profesionalice

Siempre _____ Casi siempre ____ Nunca _____

29. El director toma en cuenta sus aportes e ideas para mejorar el desempeño educativo.

Siempre _____ Casi siempre ____ Nunca _____

30. ¿Cómo es el ambiente y las condiciones en tu centro de trabajo?

Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____

31. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales que existen entre los miembros de la comunidad educativa?

Elementos	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular
Director-Docente				
Docente-Docente				

Trabajo en equipo

32. Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo.

Siempre____ Casi siempre _____ Nunca

33. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.

Siempre____ Casi siempre _____ Nunca_____

34. Participo en la toma de decisiones.

Siempre____ Casi siempre _____ Nunca_____

35. Trabajamos juntos para resolver los conflictos

Siempre____ Casi siempre _____ Nunca_____

36. Puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás docentes.

Siempre____ Casi siempre _____ Nunca_____

Ambiente

37. ¿Cuenta con el material de trabajo necesario para llevar a cabo su trabajo?

38. ¿Alguna vez ha sido acosado o maltratado por el personal docente? ¿de qué manera?

39. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo?

Excelente____ Muy Bueno ____ Bueno _____ Regular _____

Equipo de trabajo

40. Para la realización de un trabajo determinado, ¿es tomada en cuenta su opinión como docente?

41. ¿En el colegio trabajan juntos la administración y el personal docente para resolver las posibles dificultades?.

42. ¿Considera que el director valora el trabajo que usted realiza? ¿de que manera?



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Unan-Managua
Facultad de Educación e Idioma
Departamento de Pedagogía

Carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación

Guía de entrevista a la subdirectora

Estimado Director:

El objetivo de la presente entrevista es valorar el liderazgo que ejerce el equipo de dirección en el centro educativo. Este instrumento servirá como insumo para la elaboración de dicho trabajo investigativo.

I. Datos generales:

Nombre:

Cargo que desempeña:

Nivel académico:

Tiempo de desempeñar el cargo:

Fecha de la entrevista:

II-Desarrollo

Liderazgo administrativo.

- 1) ¿Qué la motivó a ejercer el cargo que desempeña?
- 2) ¿Se siente respaldada por la comunidad educativa? ¿De qué manera?
- 3) Para usted, ¿qué es el liderazgo?
- 4) ¿Considera ejercer un buen liderazgo entre la comunidad educativa?
- 5) ¿Considera que el ser una persona líder, facilita el desempeño laboral? ¿Por qué?
- 6) El liderazgo que ejerce, ¿permite la óptima realización de las funciones administrativas?
- 7) ¿Qué políticas de estímulos realiza para destacar el desempeño laboral?
- 8) ¿De qué manera resuelve las posibles desavenencias que se presentan entre el personal docente?

- 9) ¿Qué acciones utiliza para controlar el desempeño laboral del personal docente?
- 10) ¿Demuestra comprensión ante las necesidades de los docentes? ¿De qué manera?
- 11) ¿Qué características considera usted, que debe poseer un líder?

Clima social laboral

- 12) Considera que el ser una persona líder facilita la comunicación y relaciones personales con el personal docente
- 13) ¿Realiza visitas de asesoría y seguimiento a los docentes? ¿Con qué frecuencia?
- 14) ¿Cuáles cree que son elementos que permiten un buen clima social y laboral?
- 15) ¿Cómo influye según su criterio, las diferentes formas de convivencia en el ambiente laboral?
- 16) ¿De qué manera logra la participación de la comunidad educativa en el centro?
- 17) ¿Considera que las relaciones intrapersonales son importantes? ¿Por qué?
- 18) ¿Cómo considera usted las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa?

Excelente___ Muy Bueno___ Bueno ___ Regular___

Condiciones laborales

Ambiente

- 19) ¿Cuenta con el material de trabajo necesario para llevar a cabo su trabajo?
- 20) ¿Alguna vez ha sido acosado o maltratado por el personal docente? ¿De qué manera?
- 21) ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo?

Excelente___ Muy Bueno ___ Bueno _____ Regular _____

Equipo de trabajo

- 22) Para la realización de un trabajo determinado, ¿toma en cuenta la opinión del personal docente?
- 23) En el colegio trabajan juntos la administración y el personal docente como para resolver las posibles dificultades.
- 24) ¿Considera que el personal docente valora el trabajo que usted realiza? ¿De qué manera?
- 25) Puede expresar su punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás miembros.