

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE HUMANIDADES
ESCUELA DE EDUCACIÓN**



**PROGRAMA DE FORMACION ÉTICA PARA FOMENTAR EL
EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE
DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PARTICULARES DEL DISTRITO DE CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
EDUCACIÓN: FILOSOFÍA Y TEOLOGÍA**

NELSON PASCUAL SUAREZ DELGADO

Chiclayo, 02 de mayo de 2017

**PROGRAMA DE FORMACIÓN ÉTICA PARA FOMENTAR
EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE
DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PARTICULARES DEL DISTRITO DE CHICLAYO**

Por

NELSON PASCUAL SUAREZ DELGADO

**Presentada a la Facultad de Humanidades de la Universidad Católica Santo
Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:**

Licenciado en Educación: Filosofía y Teología

APROBADO POR

**Dr. Elky Segura Gonzales
Presidente del Jurado**

**Lic. Jesús Simón Cuyate Reque
Secretario del Jurado**

**Lic. Araceli Jara Cotrina
Vocal del Jurado**

DEDICATORIA

A Dios y a mi familia.

AGRADECIMIENTO

De manera muy especial a los Directivos de las I.E. Particulares del Distrito de Chiclayo que me permitieron acceder a sus instalaciones y aplicar de forma eficaz los instrumentos pertinentes.

A mi asesora de investigación, la Lic. Araceli Jara Cotrina, por su apoyo incondicional en el proceso de la elaboración de esta investigación.

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	9
II. MARCO REFERENCIAL	17
2.1. Marco Filosófico - Antropológico.....	17
2.2. Marco Teórico.....	18
2.2.1. Antecedentes de la Investigación	18
2.2.2. Bases Teóricas	21
III. MARCO METODOLÓGICO	38
3.1. Variables de investigación	38
3.2. Operacionalización de variables	39
3.3. Tipo de Estudio y diseño metodológico	46
3.4. Población, muestra de estudio y muestreo	46
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	48
3.5.1. Técnica de Gabinete.....	48
3.5.2. Técnica de Campo.....	48
3.6. Plan de procesamiento para el análisis de datos.....	49
IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	50
4.1. Resultados por dimensiones o cualidades de la encuesta aplicada a Directivos y Docentes	50
4.1.1. Consistencia, imparcialidad y equidad:.....	50
4.1.2. Conocimiento y experiencia.....	56
4.1.3. Expectativas claras y razonables.....	63
4.1.4. Decisiones a tiempo	69
4.1.5. Promoción y organización de esfuerzos compartidos.....	74
4.1.6. Accesibilidad.....	80

4.2. Resultado global de la aplicación de la encuesta a Directivos y Docentes.....	86
4.3. Características de la validez, confiabilidad y pertinencia del Programa	88
4.3.1. Nivel de Validez del Programa.....	88
4.3.2. Nivel de Confiabilidad	89
4.3.3. Nivel de Pertinencia.....	92
V. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	98
5.1. Datos Informativos.....	98
5.2. Fundamentación	98
5.3. Objetivos.....	100
5.3.1. Objetivo General.....	100
5.3.2. Objetivos Específicos	100
5.4. Modelo teórico de la propuesta.....	100
5.4.1. Cualidades humanas de un Directivo según David Isaacs.....	100
5.4.2. Cualidades de un Directivo líder en un centro educativo propuestas por Hugo Díaz	105
5.4.3. Gráfica del modelo teórico	110
5.5. Organización del programa.....	110
5.6. Estructura de los talleres	111
5.7. Valoración de los aprendizajes	113
5.8. Libros principales de consulta:.....	113
5.9. Desarrollo de la propuesta.....	114
VI. CONCLUSIONES.....	175
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	176
ANEXOS	181

RESUMEN

El presente trabajo de investigación con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, responde a las deficiencias encontradas entorno al ejercicio del Liderazgo de los Directivos de las Instituciones Educativas Particulares del Distrito de Chiclayo.

En el diagnóstico de 20 Directivos y 70 docentes -resultado de la aplicación de una encuesta-, se pudo deducir algunas carencias con respecto a las cualidades del Liderazgo de tipo Democrático propuestas por Díaz (2013), tales como: Imparcialidad, Equidad, consistencia, toma de decisiones, etc., las cuales serán explicadas a lo largo de la Investigación.

En este sentido, la investigación tuvo como finalidad, diseñar un Programa de Formación Ética basado en las seis cualidades humanas propuestas por David Isaacs, para fomentar el ejercicio del Liderazgo democrático en la Gestión de los Directivos de las Instituciones Educativas Particulares del Distrito de Chiclayo. El cual fue alcanzado gracias al desarrollo de algunos procesos, expuestos en los objetivos específicos.

Por último, se pudo concluir que los Directivos al presentar ciertas deficiencias con respecto al Ejercicio del Liderazgo, la opción de diseñar un Programa de Formación ética, fue válida, confiable y pertinente, gracias a la evaluación de un juicio de expertos, y a unos criterios meramente científicos.

Palabras claves: Liderazgo, Ética, Gestión Educativa.

ABSTRACT

The present research work with a quantitative approach and descriptive scope, responds to the deficiencies found in the exercise of the Leadership of the Directors of the Educational Institutions of the District of Chiclayo.

In the diagnosis of 20 executives and 70 teachers - resulting from the application of a survey -, it was possible to deduce some deficiencies with respect to the qualities of Democratic Leadership proposed by Diaz (2013), such as: Impartiality, Equity, Consistency, Decision making, etc., which will be explained throughout the investigation.

In this sense, the research aimed to design an Ethics Training Program based on the six human qualities proposed by David Isaacs, to promote the exercise of democratic leadership in the Management of the Directors of the Educational Institutions of the District of Chiclayo. This was achieved thanks to the development of some processes, exposed in the specific objectives.

Finally, it was possible to conclude that the Directors, when presenting certain deficiencies with respect to the Leadership Exercise, the option of designing an Ethics Training Program, was valid, reliable and pertinent, thanks to the evaluation of a expert judgment, and to some criteria Purely scientific.

Key words: Leadership, Ethics, Educational Management.

I. INTRODUCCIÓN

En tiempos actuales, se observa que el mundo ha dado pasos agigantados en ciencia y tecnología, esto resulta significativo para los países porque permite su crecimiento y desarrollo. Sin embargo, el mal uso y aplicación de la ciencia y tecnología ha llevado a la mayoría de los países a una gran crisis moral. Esto se debe, en gran parte al imperio de un extendido relativismo gnoseológico y moral.

Las empresas de una u otra forma también se han visto afectadas por la globalización, los nuevos cambios y el relativismo imperante, esto se observa principalmente en algunos profesionales que dividen la práctica ética en dos partes: la propia de la empresa (códigos de ética de la empresa) y la que cada uno adopta para su vida personal (ética privada). Sin embargo, si se valora objetivamente, se puede afirmar que en igualdad de condiciones, una empresa que actúe con ética es más competitiva que otra que prefiere no considerar las normas morales. Por eso, será necesario que quien lidera la empresa se percate de la necesidad de una coherencia de vida en el profesional que contrata porque le resultará más eficaz a la larga.

Algunas empresas, en la actualidad, por ejemplo se han preocupado por incorporar la ética en sus procesos de gestión. Tal es el caso de un buen número de empresas (la gran mayoría estadounidense y solo alguna de otros países) que han sido reconocidas por el Instituto *Ethisphere* de Nueva York como las empresas más éticas del mundo. En el ranking del año 2015¹ aparecen 132 empresas que representan más de 50 sectores en 21 países y cinco continentes. En este año 2016 son 131 empresas de 21 países y cinco continentes que representan 45 sectores. Empresas famosas como Coca-Cola o Apple no se encuentran en la lista, en cambio sorprende verificar en la lista que empresas como Natura Cosméticos se mantiene desde el año 2007. Para lograr este reconocimiento, las empresas pasan por la evaluación de varios aspectos, entre ellos: sus códigos éticos, las infracciones, las

¹Se puede verificar este dato en la página web del Instituto: <http://worldsmoethicalcompanies.ethisphere.com/honorees/>

inversiones o las prácticas sostenibles, si tienen problemas legales significativos son eliminadas inmediatamente, etc.

La transparencia, la gestión de impacto y la ética empresarial han cobrado especial relevancia en todo el mundo, puesto que alinean sus prácticas comerciales éticas con su desempeño y dan sentido a los futuros estándares de ética en cada una de sus industrias.

Por otro lado, cuando se trata de la gestión en las empresas, también se ha ido incorporando el liderazgo como una cualidad esencial del que tiene a cargo la empresa, en ese sentido, se ha ido cambiando el contenido de liderazgo. Ahora se prefiere hablar de un liderazgo horizontal (centrado más en los colaboradores) en lugar del vertical (centrado más en el jefe). Esta manera de ver y gestionar la empresa hace que se vea el liderazgo como un factor clave de progreso y desarrollo.

En el campo educativo, la realidad actual de la gestión administrativa y pedagógica, invita también a realizar ciertos cambios en la manera de liderar la Institución Educativa, más cuando lo que se trata es de ofrecer “servicios” y no “productos”. En este contexto, Valle y Martínez (2010) haciendo referencia a la realidad que se percibe en Europa, manifiestan:

La mejora del clima, la relación entre los miembros de la comunidad educativa, el aumento de implicación del profesorado con la comunidad, la inmersión de las familias en el centro o, incluso, la mejora global de la organización interna de los centros son factores que se ven influenciados por la labor de liderazgo que esté llevando a cabo un buen director. (p. 1)

Dentro de esta perspectiva es necesario acotar que las instituciones tanto empresariales como educativas tienen un gran desafío con el plano ético, especialmente en el trato con su personal. El desafío está enmarcado en la mejora de un liderazgo participativo y de un adecuado clima organizacional, más que en la concordancia con el sistema político imperante. (Valle y Martínez, 2010)

Sin embargo, la problemática referente a la gestión educativa en el continente europeo es un tanto distinta a la que ocurre en América Latina, bien sea por los enfoques utilizados, como por el contexto al cual se aplica.

En este sentido, Cassasus (2000) teniendo en cuenta la realidad educativa en América Latina, manifiesta que el pensamiento neoliberal, imperante en países como Chile, Argentina y Uruguay, ha suscitado en algunos aspectos, la deshumanización de la sociedad y del trabajo. Es decir, que a través de este pensamiento, se ha reducido el sentido trascendente de la educación –que es la formación integral del estudiante- a simples fines financieros y mercantiles.

Esta forma de pensar repercute en ámbitos sociales y laborales diversos. La educación siendo uno de ellos en muchas ocasiones centra sus objetivos en aspiraciones de fama y bienestar económico. Se sabe que la estabilidad económica en las Instituciones Educativas como en toda empresa es esencial. Sin embargo, en el caso de la educación se apuesta especialmente por la formación integral de los educandos y por tanto, el factor económico será visto, en tanto que ayude al mejor perfeccionamiento de la persona.

Haciendo un poco de historia, Cassasus (2000) nos hace ver que en los años 90 las reformas educativas influenciadas por la política vieron a la gestión educativa como un problema, que si bien es cierto antes no era una dificultad, ahora era necesario asegurar la coherencia entre los fundamentos políticos y la gestión educativa en sí. Esto significó que la gestión educativa, debería dejar de ser sólo ese conjunto de acciones burocráticas y formalistas que abarcaban la labor del gestor educativo, para pasar a ser ahora con una nueva perspectiva, aquella que dirija y haga posible en conjunto con sus trabajadores el logro de los objetivos pedagógicos, administrativos, institucionales y comunitarios.

Iniciando el siglo XXI, los países latinoamericanos se encuentran en proceso de transformación de sus sistemas educativos..., buscando dar soluciones a problemas que surgen del devenir histórico, social, económico, político y cultural. (Genesi & Suárez, 2010)

Como dice Cassasus (2000):

En el período actual – la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas. Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, la que resulta de los ajustes de la práctica con las presiones “desde arriba”. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica. En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina es gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. (p. 2)

En este sentido, uno de los aspectos esenciales entorno a los desafíos de la educación en América Latina, es la distinción entre una Gestión educativa basada en principios de liderazgo, y una gestión netamente autoritaria:

La gestión autoritaria...Como su nombre lo indica, tiende a focalizar su atención en los resultados. Esto quiere decir que lo que importa son los resultados a corto plazo (resultados de las mediciones reiterativas) y las acciones que hay que realizar, con la intención que estos se mejoren en el corto plazo. Por otra parte, la gestión democrática se relaciona con una preocupación por las personas y su participación en la gestión. En esta perspectiva se enfatizan las dimensiones del liderazgo en su versión del “coaching”, el desarrollo de las capacidades de las personas miembros y los aspectos relativos al clima de la organización. (Cassasus, 2000, p. 23)

El trato adecuado con las personas, el generar buen clima organizacional respetando las opiniones de los demás, son algunos aspectos claves para el buen liderazgo. Sin embargo, en América Latina son aspectos que no siempre se consideran, porque en su gestionar educativo les hace falta ese “valor agregado” de la ética.

Otro de los problemas según Cassasus (2000) es la falta de relación existente entre la gestión de directivos y la formación del estudiante a través de su aprendizaje:

En las distintas visiones de la gestión evocadas, está el tema del aprendizaje, el aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales. Todos estos temas son también temas del mundo educativo. Este punto sugiere que la evolución del pensamiento acerca de la gestión se acerca a la evolución del pensamiento de la educación. Este aspecto debería ser un elemento favorable para establecer una relación adecuada entre gestión y educación. (p. 5)

En nuestra realidad peruana desde siempre se ha escuchado que existe una excesiva influencia de la política para gestionar la educación. Se había mencionado anteriormente que era necesaria la concordancia entre el sistema político y la gestión educativa en general para que la educación progrese. Pues en el Perú hasta ahora se ha visto que nuestro progreso en términos de conocimiento y aprendizaje es mínimo. Un ejemplo de ello nos lo muestra los últimos resultados de las pruebas PISA (2013), en las cuales según las áreas de comprensión lectora y matemática nos encontramos en los últimos lugares.

Éste es un panorama resultante en el cual la labor directiva tiene mucho que ver. El director gestiona, y esto significa: «generar y sostener el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente...» (Gómez y Macedo, 2010). Por ello el director es uno de los sujetos responsables de la realidad educativa en la cual estamos.

Son problemas, pero también son opciones de cambio y mejora. En Perú se puede observar mucho mejor la diferencia entre la gestión educativa de un Director de Institución Educativa Pública y uno de Institución Educativa Privada. El director de una Institución Privada es el que ejecuta el proceso de reclutamiento, selección y socialización del personal, teniendo como prioridad en este caso organizar y

liderar a su plana docente y administrativa. He ahí donde el director debe tener en cuenta a la ética como imprescindible en todo el proceso de gestión, ya que es uno de los aspectos más olvidados y a la vez menos practicados en nuestros días; pero que a falta de ella han surgido diversos problemas en las instituciones públicas y privadas. Además, se observa que existen profesores con una conducta inadecuada, algunos son acusados de maltratar física y verbalmente a sus estudiantes, y otros problemas de diversa índole por eso es menester que la ética esté inmersa en todo proceso educativo.

El IPEBA (2013), en su matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa, en el estándar tres nos manifiesta la necesidad que existe en el Perú de que la gestión educativa -en este caso función del Director- fomente un liderazgo participativo, que asegure una visión común y la adecuada articulación de las distintas funciones del talento humano que tiene la Institución educativa. A su vez en el estándar cuatro nos muestra también la necesidad de gestionar la asignación de un equipo docente idóneo, su desarrollo profesional continuo y la mejora permanente de la práctica pedagógica.

Respecto a nuestra realidad local, Delgado y Díaz (2014) señalan que:

Los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo, evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección. Esta competencia es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas requieren fomentarla para lograr mejores resultados. Las mejores puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos. (p. 134)

De igual manera, Bulnes (2013) manifiesta que:

En la gestión de directivos de colegios privados, las competencias estratégicas como las buenas relaciones públicas, las cualidades administrativas y burocráticas, son generalmente bien dirigidas; pero en cuanto a las

competencias intratégicas como el liderazgo, el trato con el personal, el clima laboral, se necesita que sean potenciadas con buenas prácticas. (p. 82)

El autor además, recomienda que los Directores deben ser dotados de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes, fortaleciendo así algunas de las cualidades humanas que todo Director debe tener.

Ante esta problemática descrita se hace necesario proponer un programa de formación ética que ayude a fomentar el liderazgo en la gestión de Directivos de las Instituciones Educativas, es por ello que se formula el siguiente problema de investigación:

¿Cómo fomentar el ejercicio del liderazgo en la gestión de los Directivos de las Instituciones Educativas Particulares del Nivel Secundario del Distrito de Chiclayo?

En este sentido, se ha planteado los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Diseñar una Propuesta de Formación Ética bajo rigor científico para fomentar el ejercicio del liderazgo en la Gestión de los Directivos de las I. E. P. del Nivel Secundario del Distrito de Chiclayo.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar el ejercicio del Liderazgo en la en la Gestión de los Directivos de las I.E.P. del Nivel Secundario del Distrito de Chiclayo.
- Validar la Propuesta de Formación Ética bajo rigor científico para fomentar el ejercicio del liderazgo en la Gestión de los Directivos de las I. E. P. del Nivel Secundario del Distrito de Chiclayo bajo a través de juicio de expertos.
- Fundamentar la pertinencia de la Propuesta de Formación Ética bajo rigor científico, para fomentar el ejercicio del liderazgo en la Gestión de los Directivos de las I. E. P. del Nivel Secundario del Distrito de Chiclayo.
- Demostrar teóricamente la confiabilidad de la Propuesta de Formación Ética bajo rigor científico para fomentar el ejercicio del liderazgo en la

Gestión de los Directivos de las I. E. P. del Nivel Secundario del Distrito de Chiclayo bajo a través de juicio de expertos.

Finalmente, quisiera enfatizar que, actualmente los directivos de las empresas cada vez son más conscientes de que la riqueza de su empresa se encuentra en su personal, siempre que éste sea de calidad. En este contexto, el ejercicio del liderazgo en la gestión directiva se hace necesario porque contribuye, en el crecimiento no solo económico sino también en la búsqueda de la excelencia y la adaptación a los nuevos desafíos, de tal manera, que la empresa se inserte en el mundo de la competitividad.

Las Instituciones Educativas, siendo empresas que ofrecen servicios, con responsabilidades más trascendentes, como es la formación integral de la persona humana, también asume el reto de brindar un servicio de calidad a la sociedad. A esto, ayuda de manera eficaz la ética, pues, constituye un componente fundamental para que las acciones gerenciales sean las más adecuadas y correctas.

La relevancia de esta investigación está precisamente en la propuesta que presento como solución ante la problemática descrita y por consiguiente constituye un aporte a la investigación tanto en el ámbito teórico como práctico. Del mismo modo, a través de esta investigación se quiere promover los valores humanos como guías del ejercicio del liderazgo de los directivos de las Instituciones Educativas, tan necesarios para el crecimiento y fortalecimiento de una sociedad más justa y más humana.

II. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco Filosófico - Antropológico

A través de los años, las diversas ideologías sociales y culturales han venido paulatinamente trastocando el verdadero y más profundo significado de “persona humana”. Sobre todo en la actualidad, el relativismo gnoseológico y moral y la falsa libertad que se fomenta ha alienado la concepción de diversos aspectos esenciales y fundamentales de la naturaleza humana, tales como la ética, las virtudes, los valores humanos y sociales, etc.

Bajo esta problemática, la investigación propuesta, fundamenta brevemente su concepción filosófica y antropológica de la persona humana en base a dos concepciones: la filosofía aristotélico - tomista y en el pensamiento humanista.

La visión aristotélico – tomista considera a la persona humana desde su causa última y principio primero. Este estudio del hombre en cuanto hombre, tiene en cuenta la complementariedad del alma y del cuerpo en miras al despliegue de sus potencialidades y en torno a su naturaleza.

De igual forma, el pensamiento humanista, de manera general, significa valorar al ser humano en cuanto tal. Considerando relevante el perfeccionamiento de sus capacidades y las relaciones humanas para su desarrollo y la búsqueda del bien común y la solidaridad como principios del desarrollo social.

Por último, cabe recalcar, que los contenidos, estrategias y resultados planteados en esta investigación están enmarcados en dos aspectos esenciales para el desarrollo de la persona humana: la ética y el liderazgo. Los cuales si bien es cierto a lo largo de los años han sido presentados bajo diversas concepciones, es preciso acotar que no se desligan en la investigación de los fundamentos antes mencionados: la filosofía aristotélico - tomista y el pensamiento humanista.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Antecedentes de la Investigación

Existen pocas investigaciones relacionadas con la temática de mi Propuesta. Sin embargo, haré referencia a algunas que están relacionadas con la ética y el Liderazgo en la gestión de las Instituciones Educativas.

Delgado & Díaz (2014) en su tesis de maestría: “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación” proponen un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de educación secundaria de Chiclayo con el fin de mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la educación. Son competencias que corresponden a varios aspectos del enfoque socioformativo; entre ellos se encuentran las competencias de liderazgo y capacidad de comunicación, las cuales pertenecen a la parte ética de la gestión del personal o del talento humano. En esta investigación, se considera como relevante las competencias relacionadas con el liderazgo y la comunicación.

De igual modo, esta investigación da a conocer que: “Los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo en estudio, evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección. Esta competencia es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas requieren fomentarla para lograr mejores resultados. Las mejores puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos” (p. 134).

Díaz (2013) en su libro: “Nuevas tendencias y desafíos de la gestión escolar” nos muestra un estudio detallado sobre el papel y perfil de los directivos de una Institución Educativa. A su vez, alude constantemente a los problemas que en ella se suscitan, tanto a nivel interno como externo (calidad, liderazgo, claridad de la misión y visión, el clima escolar, etc.). El autor dedica varias páginas a la importancia de la autonomía del director, a su exhaustiva labor de unir fuerzas con el equipo

docente, y los padres de familia, yendo mucho más allá de lo que son sólo funciones y responsabilidades.

La labor del director “no es una tarea sencilla” (p. 18). La capacidad de gestionar bien una Institución Educativa compromete sobre todo factores humanos, por el hecho de trabajar con personas y para el bienestar de una comunidad determinada. Para ello, el director debe dejar de lado sus preferencias, gustos, comodidades, para tener visión de progreso, puesto que los más beneficiados serán los estudiantes y la sociedad a la cual pertenecen. Además, Díaz (2013) nos menciona que vivimos en un ambiente donde existe un “sobredimensionado intervencionismo” de la administración central y regional, en la cual a los directivos no se les permite desarrollar las capacidades de innovación y creación de nuevas herramientas para la enseñanza - aprendizaje y gestión educativa.

Las nuevas tecnologías aplicadas a la educación si bien es cierto han ocasionado un fuerte impacto, es necesario formar tanto a los docentes como a los estudiantes en el uso adecuado de estas herramientas. A su vez el Director, según Díaz, no debe estar exento de estos avances, que le servirán de mucho para la optimización de la Gestión educativa, tanto a nivel pedagógico como administrativo.

Ésta investigación resalta dos momentos cruciales: el primero relacionado con el perfil o labor del director ante la problemática educativa actual, tomando en cuenta aspectos que conciernen a la formación de la persona humana, desde los estudiantes, pasando por los docentes hasta la comunidad Educativa; y en segundo lugar, nos muestra la importancia de innovar, e ir a la par con el avance de las tecnologías, para que así el Director con su Institución Educativa sean partícipes de la exigencias del mundo actual, y se forje paulatinamente la mejora de la calidad educativa.

Bulnes (2013) en su tesis: “Diagnóstico del nivel de competencias directivas que poseen los directores de los colegios particulares del nivel secundario de la Ciudad de Chiclayo”. Esta investigación hace referencia a las competencias estratégicas, intratéticas y humanas que todo Director debe tener. Nos da una

visión más empresarial de la Gestión educativa, puesto que analiza dicha gestión basándose en el liderazgo ético y desarrollo económico de dicha institución. Además, la relevancia de su investigación radica en que el diagnóstico resultante de instrumentos validados y aplicados a 15 colegios particulares de Chiclayo es crucial para tener una visión sobre la problemática existente en la gestión educativa de los Directores de este tipo de instituciones. El autor concluye y recomienda: En los niveles de competencias directivas, es necesario poner más énfasis en mejorar la responsabilidad, el optimismo y la justicia en su actuar; además encuentra deficiencias en las competencias estratégicas, siendo estas muy necesarias para la obtención de directivos muy capacitados, competitivos y que puedan formular estrategias necesarias para la generación de un buen ambiente para sus colaboradores; por ello recomienda darle continuidad a la mejora de estas competencias, dotando a los directores de conocimientos (saber), destrezas y habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser)., por último, el autor recomienda aplicar a la evaluación de Directores según la estrategia 360°, la cual toma en cuenta la opinión de cada colaborador o trabajador de la Institución, analizando así de manera holística la labor directiva.

Escamilla (2006), en su tesis doctoral denominada: *El Director Escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*, manifiesta algunas de las necesidades o dificultades que los Directivos encuentran a lo largo del desarrollo de su gestión, y a través de las cuales, en respuesta a los cambios socioculturales del mundo en que se vive, quieren buscar la forma de hacerle frente y recuperar el significado correcto de Educación.

Desde esta perspectiva, el diseño metodológico de su investigación consistió en la realización del estudio en dos planos: una investigación documental para analizar los nuevos entornos educativos, los desarrollos teóricos sobre el nuevo sentido de la educación y la necesaria conformación de una nueva escuela; y, una investigación empírica sobre el ejercicio de la función y la práctica directiva, los problemas y obstáculos que se presentan en el desarrollo del trabajo directivo, la formación directiva recibida y las expectativas de formación.

Por último, concluye que las necesidades más relevantes, presentes en el proceso de investigación, son:

- Necesidad de formación para participar en la transformación de la institución escolar relacionada con la modificación de las prácticas educativas en la escuela y en el aula. (p. 513)
- Necesidad de formación para construir una gestión escolar democrática que permita transitar de una cultura burocrática hacia la configuración de lo escolar, a partir de un tratamiento integral de las situaciones educativas, que tenga como centro el aprendizaje individual y colectivo de quienes integran la comunidad educativa. (p. 513)

2.2.2. Bases Teóricas

Las bases teórico-científicas están fundamentadas en las variables de la investigación: El programa ético formativo y el ejercicio del liderazgo en la gestión directiva de Instituciones educativas.

2.2.2.1. El papel de la ética en la vida de toda persona

2.2.2.1.1. Naturaleza de la ética

Ante la presencia del relativismo moral que se incorpora de manera paulatina entrando en el pensamiento de las personas, surge la necesidad de direccionar y fundamentar adecuadamente la naturaleza de la ética y su papel en el perfeccionamiento del ser humano.

Rodríguez (2004), manifiesta que: “La ética es una rama de la Filosofía, que se elabora con una metodología y una finalidad prácticas, y que su objeto de estudio es la conducta humana”. (p. 19). Claramente en esta definición, podemos identificar tres afirmaciones concretas:

La primera afirmación: “la ética es una rama de la filosofía”. La filosofía como ciencia que reflexiona sobre los grandes problemas de Dios, el mundo y el hombre;

le interesa sobre todo el estudio de los primeros principios y causas más profundas de todas las cosas. La ética como disciplina filosófica también posee carácter de radicalidad y universalidad, pero se encarga de una pequeña parte de esa realidad: la conducta humana. En este sentido, la ética es la parte de la filosofía que estudia la moralidad del obrar humano; es decir considera a los actos humanos en cuanto son buenos o malos.

La segunda afirmación: “la ética posee una metodología y una finalidad prácticas”. La ética como parte de la filosofía, utiliza el método racional para el análisis de la conducta humana. De igual forma, se hace énfasis que su finalidad que es eminentemente práctica, pues como decía Aristóteles, se estudia la ética no para saber lo que es la virtud, sino para hacernos virtuosos y buenos.

Como tercera afirmación, la ética considera como su objeto material los actos humanos, estos entendidos en tanto que son libres. Sin embargo, a pesar de que coinciden con otras ciencias en el objeto material, como la psicología, la sociología, se diferencia de ellas sobre todo en su objeto formal, es decir le interesa la moralidad de los actos humanos. Cabe mencionar que los actos humanos se diferencian de los actos del hombre. Los primeros se caracterizan por ser voluntarios y libres, por tanto, cabe responsabilidad e imputabilidad; mientras que, los actos del hombre son involuntarios, en los cuales no cabe responsabilidad alguna.

Como dice Rodríguez (2004):

Sólo los actos de la voluntad, y los actos de otras facultades humanas (pensamientos, recuerdos, acción de alimentarse, etc.) en cuanto imperados o al menos consentidos por la voluntad, pueden ser moralmente buenos o malos. Por eso la ética se ocupa únicamente de las acciones libres, es decir, de aquellas que el hombre es dueño de hacer u omitir, de hacerlas de un modo o de otro. (p. 20)

La ética, teniendo en cuenta que es una ciencia filosófica práctica, dirige la conducta humana hacia el bien perfecto o fin último de la persona. Por ello, según Rodríguez (2004): “La ética se ocupa de la conducta humana, y la conducta no es para el hombre una realidad meramente especulable, como lo son las realidades

independientes (los astros y su movimiento, por ejemplo), sino una realidad operable que la persona proyecta y realiza” (p. 27). Así pues, la ética “es un saber práctico porque no sólo es un saber acerca de la conducta, sino también porque es un saber directivo de la conducta” (p. 27)

Por último, es necesario acotar, que la ética además de ser un saber práctico, también es un saber normativo. Según Rodríguez (2004):

La ética es propiamente un saber normativo, capaz de establecer fines y normas de conducta de valor absoluto e incondicionado, es decir, de valor no dependiente últimamente de criterios de juicio establecidos por otra ciencia práctica, de los intereses y preferencias subjetivas ni de las convenciones sociales. (p. 28)

Lo que significa que a pesar de que existan diversidad de opiniones, preferencias subjetivas o intereses personales, la ética siempre establecerá normas o principios objetivos y universales que orientan la conducta humana hacia un fin último; la felicidad.

2.2.2.1.2. Sentido correcto de la vida profesional

Respecto a cómo llevamos nuestra vida profesional, caben por lo menos dos posturas. Una centrada en el ámbito meramente lucrativo y la otra centrada en el aspecto trascendental de la profesión.

Según Cortina, citado por Polo (2003), el centrar el fin de la vida profesional en aspectos meramente lucrativos, banaliza y tergiversa el verdadero sentido de la profesión. El ejercicio de la profesión se convierte muchas veces en un mero activismo rutinario y un hacer por hacer, sin darle la correcta dirección.

Por otro lado, en torno a la segunda postura, la profesión no sólo es medio para ganar “algo”, sino también para formarnos, para dignificarnos personal y socialmente gracias al trabajo bien hecho. Cortina, citada por Polo (2003), manifiesta que:

- La finalidad de la profesión no se limita a la “fuente de ingresos”, es decir a una finalidad subjetiva, sino que la profesión misma tiene su finalidad.
- La profesión además de ser una actividad individual es una actividad colectiva, que expresa una cierta comunidad profesional que tienen los mismos fines, utilizan un lenguaje en común, con métodos semejantes, y con un *ethos* propio.
- Por lo anterior, “el ingreso en una actividad y en una comunidad profesional determinadas dota al profesional de una peculiar identidad y genera en él un peculiar sentido de pertenencia” (Cortina, 2000, p. 15). Esto tiene que ver con que la profesión es una forma de afirmación de la sociedad civil frente al poder político, así como afirmación de un espacio público frente a otros como el económico o religioso.

Cortina citado por López (2009), ofrece además una definición más completa de lo que significa profesión.

La profesión es una actividad social cooperativa, cuya meta interna consiste en proporcionar a la sociedad un bien específico e indispensable para su supervivencia como sociedad humana, para lo cual se precisa el concurso de la comunidad de profesionales que como tales, se identifican ante la sociedad. (p. 15)

2.2.2.1.3. Principios de la ética empresarial

Actualmente se está dando mucha importancia a la ética en el ámbito empresarial. Sin embargo, esto no es sólo una tendencia actual, sino que, el estudio de la ética y su influencia en el mundo empresarial se remonta a tiempos muy antiguos. Adam Smith creador del liberalismo económico y uno de los padres de la

economía moderna basaba gran parte de su pensamiento en la preocupación moral por generar mayor libertad y felicidad. Así, desde el punto de vista social la empresa se define como una comunidad de personas, con gran variedad de intereses, pero que se proponen conseguir unos objetivos comunes y que bajo una dirección unificada toman decisiones que afectan a los demás (Cortina, 2006, citado por Muñoz, 2013).

Las empresas por lo tanto no dejan de lado la ética, ya que todas sus acciones están sometidas a una valoración moral, pudiendo llevar a cabo sus actividades moral o inmoralmemente. Por ello, en función de cómo la empresa desarrolle su actividad se ganará la credibilidad y legitimidad social que necesita para sobrevivir (García, citado por Muñoz, 2013).

Las empresas, trabajan con personas, están al servicio de la comunidad, así muchas de ellas tienen su permanencia en el mercado gracias a la elección de las personas con respecto al producto o al servicio, sea el tipo de empresa determinado.

Driskoll & Hoffman (2002, p. 42) proponen algunos puntos esenciales con respecto a la implicación de la ética en las empresas; a continuación se mencionan:

- **Conciencia ética:** Se da en la persona y en la organización. Implica tener conocimientos básicos sobre la ética y compartirlos para que todos hablen el mismo lenguaje: que todo el mundo comprenda qué se entiende por obrar correcta o incorrectamente.
- **Razonamiento ético:** Pensar y juzgar en situaciones concretas de acuerdo con las políticas y pautas éticas establecidas y conocidas por todos. Hay que efectuar un razonamiento adecuado, pensar y discernir éticamente para poder pasar a la acción.
- **Acción ética:** Si nos quedamos en el conocimiento o en el razonamiento, no hay verdadera formación ética. Esta se da cuando se pasa a la acción concreta, al comportamiento, al cambio de conducta. Esto implica actuar éticamente en situaciones concretas (dudas, conflictos de intereses, acosos laborales o sexuales, dilemas éticos, denuncias sobre conductas

equivocadas). Se pasa de la intención a la acción mediante las decisiones y se busca configurar hábitos estables de conducta. A nivel corporativo o social se crean costumbres éticas y a nivel personal las personas adquieren virtudes. Las primeras no tienen en cuenta las circunstancias personales y las segundas sí.

- **Liderazgo ético:** para construir una auténtica cultura corporativa hace falta que todos en la empresa sean de alguna manera líderes éticos, partiendo de los directivos que se convierten en motor de ejemplaridad. Se busca que existan líderes multiplicadores de la ética y los valores a todos los niveles de la organización, que destaquen por su compromiso, por la comunicación de valores, y por el reconocimiento de los demás.

2.2.2.2. El liderazgo como forma de ser

Según Gómez (2008) el liderazgo más que una función, un encargo o una actitud pasajera, dependiente de las circunstancias, es un modo de ser.

Un modo de ser que la persona va adquiriendo a lo largo de los años. Un conjunto de actitudes y capacidades que debe ir identificando en su labor diaria, con el fin de que contagie a los demás, que inspire además de hacer bien el trabajo, hacerlo correctamente.

En este contexto, Gómez (2008), enfatizan:

Que el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible. (p. 2)

2.2.2.2.1. El líder vs. El jefe

En este apartado, quisiera describir brevemente la diferencia entre líder y jefe, para que podamos percibir las diferencias existentes, y a su vez fundamentar porqué hago énfasis en el liderazgo empresarial.

Según Alcázar (2015), el concepto de jefe existe como un concepto de mando, ya que para los jefes el mandar es una misión, los jefes existen por autoridad y esta autoridad para ellos es un privilegio de mando, un jefe es aquel que se le sonrío de frente y se le critica de espaldas, es aquel que inspira miedo, se teme, un jefe es aquel que busca culpables cuando hay errores y usa el lema que el que la hace la paga y cree que de esta manera lo arregla todo, un jefe que hace del trabajo una carga, en conclusión un jefe es aquel que no sabe si no dar órdenes pero no enseña cómo deben hacerse las cosas.

Dar órdenes sin enseñar cómo realizarlas, mandar inspirando miedo, convertir el lugar de trabajo en un ambiente tenso, de mucha presión... Haciendo eco al aporte de Alcázar (2015), se puede entender que los jefes abundan, pero que ya están perdiendo campo en la dirección de las empresas, puesto que el pensamiento de estas grandes empresas cambia con el pasar de los años.

De igual forma, Goleman et al. (2000), también manifiesta que:

Un líder en toda regla, es capaz de contagiar ilusión a sus colaboradores, de estimularles, de hacerles crecer profesionalmente y por supuesto de propiciar un clima favorable y positivo. (p. 1)

Se puede deducir que las personas que se encuentran a la cabeza de una empresa y que poseen cualidades de "líder" no sólo logran los objetivos de la empresa, sino que además forja un buen ambiente laboral, posibilitan una mejor comunicación, las relaciones interpersonales de los empleados mejora, y de forma

idónea los empleados asumen la responsabilidad de su cargo y se identifican con la empresa.

2.2.2.2.2. El liderazgo empresarial

El liderazgo empresarial en la actualidad ha tomado un papel muy importante para el desarrollo de los procesos de gestión por parte de los colaboradores de una empresa.

Se dice ahora que no sólo se debe buscar el desarrollo de un liderazgo solo en el gerente, sino también en sus colaboradores. Es una nueva visión del liderazgo, que está funcionando en distintos países europeos y latinoamericanos.

Uno de los tipos de Liderazgo, que más auge ha tenido, es el de Liderazgo transformador. Según Villalón (2014), un liderazgo transformador en las empresas posee las siguientes características:

- Tienen un efecto positivo y unificador en cada uno de los colaboradores.
- Ayuda a establecer la visión, los valores y las creencias.
- Conducen al cumplimiento de metas.
- Ayudan a establecer metas y crear un ambiente participativo en el cual los demás puedan cumplir con éxito las actividades laborales.
- Enfatizan el desarrollo personal y la productividad organizativa mediante la eliminación de obstáculos y la mayor participación de los seguidores.

En este sentido, según Goleman et al. (2000), dice que para conseguir el compromiso del equipo, es necesario: Conocer a los integrantes, adaptar el estilo de líderes a cada colaborador y guiar, inspirar e ilusionar. (p. 5)

2.2.2.2.3. Ética y liderazgo

La ética y el liderazgo, en cuanto al desarrollo de la gestión Directiva se han convertido a lo largo de los años en factores esenciales y complementarios, a pesar que aun existan personas que conciban a la ética como un “adorno” y no le den la relevancia debida.

Como dice Melé (2000):

(...) en el mundo actual el compromiso de los valores morales y la integridad personal no son un lujo sino una necesidad para los líderes empresariales que quieren mantener una ventaja competitiva sostenible dentro del mercado global. (p. 22)

Según lo mencionado por el autor, se recalca una vez más que las empresas deben considerar importante los principios de la ética. La incorporación de la ética en la empresa será un valor agregado, un plus muy importante.

Muchas veces, se tienen líderes eficaces en otras cualidades, pero no éticos. Se preocupan por lograr los objetivos previstos en su Plan estratégico a costa de lo que sea, y por tanto a la larga resulta perjudicial a la empresa, pues sólo se preocupan por hacerlo bien en el ámbito profesional y técnico.

De igual forma, en algunas circunstancias, los líderes miden la eficacia de su gestión sin considerar la ética. Como menciona Melé (2000) los líderes deben saber direccionar adecuadamente las empresas, procurando separar las necesidades esenciales de los que no lo son.

Lo ideal en una empresa, es que el gerente tenga la capacidad para encontrar una correlación necesaria entre el liderazgo y la ética. Y para ello, como dice el autor, debe buscarse la eficacia de la labor directiva sin desligarse de los principios éticos basados en una adecuada concepción de la persona humana.

2.2.2.3. La Gestión Educativa en el Perú: nuevos enfoques y desafíos

2.2.2.3.1. Desafíos de la Gestión Escolar en el Perú

En el plano educativo, la gestión posee una finalidad y esencia distintas. Es un conjunto de acciones que apuntan no a producir un bien o servicio, ni tampoco se dedican a elaborar proyectos financieros como lo hacen la mayoría de empresas, sino que tienen una finalidad más trascendente, que es formar personas.

(...) la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica. (Cassasus, 2000)

En nuestro país, esta labor directiva está siendo influenciada, según Díaz (2013), por factores y desafíos que resultan de las nuevas tendencias en lo social, económico, científico y cultural:

Las instituciones de enseñanza enfrentan escenarios cada vez más complejos, cambiantes, inciertos por la magnitud de los cambios sociales y vigilados en sus resultados por los principales sectores de la población. (p. 21)

¿Hacia dónde va la educación? Es quizás una pregunta que muchas personas se plantean, y que a su vez son muy pocas las que le encuentran una respuesta. La finalidad de la educación técnicamente está abocada a sus objetivos tradicionales, como: impartir conocimientos, formar en valores, socializar y descubrir habilidades, desarrollar las actividades necesarias para una futura incorporación al mundo del trabajo y ciudadano, así como ejercer un rol de equidad, asegurando para la población un mínimo nivel de instrucción que le garantice niveles básicos de vida (Díaz, 2013, p. 26).

De igual forma, paralelamente, surgieron desafíos en la educación entorno al desarrollo de estos objetivos. Desafíos como el avance de la tecnología, de la globalización, el crecimiento de la capacidad creadora e innovadora del ser humano, etc:

La creatividad y la innovación (...) El futuro depara un escenario en el que todo el saber mundial estará integrado en las redes de navegación. Por tanto, crecientemente, las escuelas estarán obligadas a proveer a sus estudiantes de las competencias digitales que les permitan el manejo de la información, el aprendizaje autónomo y el trabajo en grupo para el aprovechamiento de la conectividad. (Díaz, 2013, p. 28)

Otros de los desafíos mencionados por el autor, es lo referente a la gestión educativa a distancia. Esta consiste en que ahora, las escuelas serán “las casas” de los estudiantes, donde los padres tendrán la facilidad de no tener que mandar a sus hijos a un Centro Educativo, sino que en sus mismos hogares se impartiría a distancia las sesiones de clase.

El movimiento de las escuelas en casa crece a que a pesar que las leyes en los países desarrollados, son muy estrictas respecto a la obligación de enviar a sus hijos en edad escolar a un centro de enseñanza. Los padres que incumplían esa obligación podrían estar sujetos a sanción penal; incluso retirarles la custodia del hijo. Hoy en día las escuelas en casa están reconocidas legalmente en los cincuenta estados norteamericanos y cuentan con muchas organizaciones que las apoyan; incluso las escuelas convencionales pueden poner a disposición de los niños que participan de este modelo de enseñanza, recursos de aprendizaje como la biblioteca. (Díaz, 2010)

Ante esto, la gestión educativa tendría otras finalidades, todo cambiaría, desde el currículo hasta la relación con la comunidad. Por esta razón, es esencial tomar en cuenta estos desafíos, para emplear planes de mejora y de una u otra forma innovar y mejorar algunos aspectos educativos de nuestro país.

2.2.2.3.2. Nuevos enfoques de la Gestión educativa en el Perú

Los enfoques que hacen referencia a la Gestión Educativa, no sólo toman en cuenta a la Gestión bajo la función netamente administrativa, sino que además, concierne a todos los factores que intervienen en el aprendizaje de los estudiantes: Docentes, padres de familia y la comunidad.

En este apartado se explicarán los nuevos enfoques de la Gestión educativa siguiendo la propuesta de Díaz (2013), quien considera tres enfoques: Primero, la figura y relevancia del Director; segundo, el docente como actor clave; y tercero, la participación de los padres.

- **La figura y relevancia del Director**

Según Díaz (2013):

El Director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución educativa. Es responsable de los procesos de Gestión Pedagógica y Administrativa, de promover las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos. (p. 41)

La labor de un Director no es tarea sencilla. Más aún cuando se pone en juego la formación integral del estudiante y el futuro del país. Es una labor que si bien se ha preconcebido como un proceso de gestión netamente administrativa, concierne funciones con objetivos más trascendentales.

Según Robinson (2010), citado por Díaz (2013), las funciones de un director serían específicamente estas: visión clara y enfocada, definir y compartir valores comunes, generar expectativas de éxito, promover el liderazgo colectivo docente a partir de estructuras de gestión más planas en vez de jerarquizadas, monitorear los logros de los alumnos, su oportunidad de aprender, crear un ambiente ordenado y seguro, así como establecer nuevas relaciones con los hogares de los padres.

Se puede observar a través de estas funciones los cuatro pilares donde se mueve la función directiva, según el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas del año 2011: La función administrativa, función institucional, función pedagógica y función comunitaria.

En los cuatro pilares, existe un factor esencial que le compete de modo universal a todo director, y en circunstancias específicas a los docentes. Es el liderazgo participativo. (Díaz, 2013)

El liderazgo participativo consiste en no sólo delegar funciones de acuerdo a la capacidad de cada trabajador, sino que consiste además en dar el plus, de acompañarlo hasta que logre los objetivos previstos y crezca como profesional o como estudiante, según sea el caso.

Además, Díaz (2013, p. 45), nos muestra algunas expresiones comunes que hacen referencia al liderazgo Directivo y Docente:

1. Planes con clara visión de desarrollo institucional centrados en los aprendizajes y su gestión.
2. Adquisición de competencias básicas y metas progresivamente ambiciosas.
3. Capacidad para decidir trabajar con el mejor recurso.
4. Adecuadas condiciones de trabajo de estudiantes y profesores.
5. Favorables ambientes familiares.
6. Monitoreo de la calidad.
7. Rendir cuentas por resultados.

- **El docente como actor clave**

La relevancia de la labor del docente está reconocida por diversas posturas pedagógicas y a su vez se mantiene en la actualidad como factor clave para la formación integral del estudiante y el progreso de un país.

Basándose en ello, en el contexto educativo peruano, Díaz (2013) manifiesta que la cuestión de la educación no se reduce sólo a invertir en ella, o disminuir la relación de alumnos por profesor, o descentralizar y dar simplemente más autonomía a los centros de enseñanza, sino más bien el formar adecuadamente a nuestros futuros docentes y capacitar constantemente a los que ya llevan años en la docencia.

En este sentido, para lograr poco a poco, tener mejores profesionales en la docencia, y que el sistema educativo de un país con bajo rendimiento, se convierte en uno con alto rendimiento, según Díaz (2013, pp. 52-53) se deben seguir las siguientes condiciones:

- ✓ Asegurar la formación inicial de calidad para el profesorado y construir las capacidades de enseñar entre los profesores y de gerencia entre los directores de escuelas.
- ✓ Evaluar a los alumnos de forma constante y acorde a las a los procesos de aprendizaje que se plantean a lo largo de la Planificación.
- ✓ Utilizar indicadores de desempeño para medir el progreso a nivel de alumnos y de centros de enseñanza y asignar los recursos necesarios.
- ✓ Adaptar el currículum y los estándares a las necesidades del país y sus regiones.
- ✓ Asegurar la estructura de remuneración y reconocimiento adecuado para contar con profesores y directores siempre motivados.
- ✓ Claridad y sostenibilidad de la política educativa.

- **La participación de los padres de familia**

Según Díaz (2013):

En el Perú los padres de familia tienen principalmente dos instancias de participación en la vida del centro: los comités de aula y la asociación de padres de familia. En las escuelas públicas también los consejos educativos

institucionales. El reglamento de las asociaciones de padres (APAFA) hace referencia a los comités de talleres y el consejo de vigilancia. (p. 56)

En cuanto a la primera instancia, los comités de aula son los que en un Centro Educativo mejor funcionan. Cumplen un papel importante en la gestión escolar, puesto que su labor se limita a buscar conjuntamente con la comunidad educativa, alternativas específicas de solución en torno a los problemas del salón de clase.

Por ello, la APAFA, al representar el conglomerado de padres, tutores y apoderados de los alumnos de una institución educativa, su finalidad vendría a ser el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los alumnos y de los servicios que brinda la institución educativa.

Por último, es ideal que sobre todo en los primeros años de enseñanza, los padres asuman un gran vínculo con la institución educativa, con el fin de lograr un adecuado desarrollo cognitivo y sentar las bases culturales para el desarrollo posterior del niño. Ante esto, como dice Díaz (2013):

Aunque en el rol de los docentes predomine la enseñanza organizada de los conocimientos y en el de los padres de familia la orientación de vida, ética y valores, ambos deben hacer un trabajo integrado de ayuda y respeto al papel básico del otro. Claro está que no siempre es fácil llevar adelante esta importantísima alianza. Por una parte, muchos maestros y profesores no están ni capacitados ni convencidos de la necesidad de esta unión. De otro lado, numerosos padres están escasamente preparados en su rol de educadores, tanto de cara al hogar como a la institución educativa. Las modernas escuelas de padres y otras formas de participación son una excelente respuesta que debe estimularse. (p. 58)

2.2.2.4. Didáctica de la enseñanza para adultos: La andragogía

En este último apartado, se ha visto necesario acotar algunos conceptos básicos referentes a la andragogía o pedagogía para adultos, con el fin de

comprender y considerar ciertas estrategias pertinentes para el diseño del Programa que va dirigido a directivos con edad promedio de 45 años.

Según la Ubaldo (2009), el modelo andragógico tiene en cuenta diversos aspectos de la persona adulta, pero sobre todo el proceso de su aprendizaje.

Por ello, a continuación se explican algunos de los aspectos a tener en cuenta:

- Aceptación de la capacidad de aprendizaje de los adultos. Los responsables de diseñar y desarrollar procesos educativos destinados a las personas adultas deben estar convencidos de que éstas son capaces de aprender.
- Confianza de las personas adultas en sus propias capacidades de aprender. Los estudiantes adultos deben poseer una alta autoestima, tener la certeza de que independientemente de la edad que tengan, poseen la capacidad de aprender.
- Actividad y aprendizaje. El trabajo que realiza el adulto en su educación es fundamental para su aprendizaje.
- Motivación para aprender. Si ésta no existe es extremadamente difícil que se produzca un aprendizaje. Por fortuna, en la inmensa mayoría de los casos este no es un problema, debido a que los adultos que estudian, de entrada lo hacen motivados ya que su decisión de hacerlo fue una decisión voluntaria. El reto para los procesos andragógicos es mantener en los estudiantes esa motivación.
- Aprendizaje y organización de la información. Será prácticamente imposible que los adultos consoliden su aprendizaje, secuenciada de forma conveniente.
- La experiencia como fuente de aprendizaje y de conocimiento. La experiencia de las personas adultas tiene dos funciones importantes en sus procesos de aprendizaje. Primero, la experiencia facilita el que se pueda procesar de manera adecuada los contenidos educativos al favorecer relaciones significativas entre los nuevos aprendizajes y los que la experiencia ya

estructuró. Pero además, la experiencia es una fuente de aprendizaje, toda vez que ésta actúa como un elemento valorativo de los nuevos conocimientos.

- Aprendizaje sobre problemas. Considerando la experiencia que los adultos poseen y su condición sociocultural más amplia, un aprendizaje que no está basado en situaciones problemáticas no tiene sentido.

- Los tiempos de aprendizaje. Debido a las condicionantes sociales de ser adulto, de manera mayoritaria el aprender en la adultez es una cuestión secundaria, en primer lugar están los roles que un adulto debe ejercer. Por ello es casi imposible encontrar a un adulto que se dedique de tiempo completo al estudio.

- Aprendizaje dialógico. Gracias a los trabajos de Paulo Freire, en el campo de la andragogía no se pone a discusión la importancia que tiene la participación y el diálogo como una condición privilegiada para el aprendizaje entre adultos. Se facilita el aprendizaje y se consolidan los compromisos sociales; mejorando la autoestima y reforzando la motivación.

- Autoaprendizaje. La autonomía para la toma de decisiones y la capacidad para asumirlas responsablemente que tienen las personas adultas, son condiciones excepcionales para que se puedan generar procesos de autoaprendizaje.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Variables de investigación

El liderazgo en la Gestión educativa, según Díaz (2014):

Ser un líder significa, promover el crecimiento del personal docente y no docente, convirtiéndolos en verdaderos líderes en el cumplimiento de sus funciones, confiar en la capacidad de ellos, a su vez en el tema administrativo, es saber disponer con prudencia de los recursos, fomentar el trabajo en equipo, y tomar decisiones basadas en confiables y oportunos sistemas de información.

La formación ética.

Según Isaacs (2004), los Directivos deben poseer algunas cualidades humanas específicas para el logro del buen clima laboral y el desarrollo del liderazgo participativo en la empresa o institución. Estas competencias son las siguientes:

- ✓ **Fortaleza.**
- ✓ **Responsabilidad.**
- ✓ **Sencillez.**
- ✓ **Cordialidad.**
- ✓ **Optimismo.**
- ✓ **Justicia.**

3.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
EJERCICIO DEL LIDERAZGO	CONSISTENCIA, IMPARCIALIDAD Y EQUIDAD	Posee autonomía en la toma de decisiones, para dirigir, supervisar y ayudar a los docentes.	Siempre. Casi siempre. A veces. Casi nunca. Nunca.
		Posee buena autoestima que le permita confiar en sus capacidades para dirigir una I.E. en los distintos aspectos que a ella compete.	
		Posee la capacidad para controlar sus emociones, siendo imparcial y equitativo en los distintos aspectos de gestión.	
		Posee autodominio para saber dirigir sus emociones de la manera más prudente y adecuada posible.	
		Valora el buen desempeño docente y es comprensivo ante alguna situación adversa que ellos experimentan.	
		Tiene una actitud positiva ante la adversidad.	
		Es transparente e íntegro en todas las actividades que realiza, ya sea administración de	

		recursos, del personal, en su gestión comunitaria e institucional.	
		Inspira confianza en sus docentes en su Gestión Pedagógica.	
		Posee capacidad de escucha y de resolución de problemas, con sentido humanista y de justicia.	
	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	Posee un sentido crítico en la resolución de problemas y toma de decisiones.	
		Se capacita constantemente para realizar de la mejor manera posible su Gestión Directiva.	
		Inspira y se gana respeto por su “autoridad” y buena Gestión, no imponiéndolo.	
		Conoce a sus docentes, teniendo en cuenta sus diferencias individuales de forma general.	
		Es asertivo en la toma de decisiones, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas que ocasionarían tal decisión.	
		Tiene la capacidad para reducir tensiones	

		derivadas de conflictos personales.	
		Participa activamente en los diferentes procesos de su Gestión.	
		Está capacitado para planificar cualquier proceso administrativo, pedagógico institucional o comunitario.	
		Establece canales fluidos de comunicación con los profesores, alumnos y padres (comunidad educativa).	
	EXPECTATIVAS CLARAS Y RAZONABLES	Tiene claros los objetivos de los procesos pedagógicos, administrativos, institucionales y comunitarios y que estos a su vez permitan llevar a la I.E. al éxito.	
		Posee un perfil docente que le permita desarrollar los procesos de gestión pertinentes.	
		Socializa los objetivos institucionales previstos a sus docentes promoviendo su identificación y cumplimiento.	
		Se anticipa a los problemas que podrían	

		suscitarse en algún proceso de gestión.	
	DECISIONES A TIEMPO	Es capaz de tomar decisiones en forma oportuna, sea en cualquier proceso de su gestión directiva.	
		Tiene en cuenta indicadores de calidad, y considera evaluar la labor de sus colaboradores (docentes y administrativos), y así tomar las decisiones oportunas.	
		Monitorea la labor de sus colaboradores (docentes y administrativos) con el fin de mejorar y tomar las mejores decisiones.	
		Está atento a los problemas que se suscitan en su Institución para tomar las mejores decisiones.	
	PROMOCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE ESFUERZOS COMPARTIDOS.	Tiene la capacidad de motivar a sus colaboradores al logro de los objetivos previstos en los instrumentos de gestión.	
		Elabora los instrumentos de gestión, ya sea PEI, MOF, etc. en colaboración con el personal docente de su Institución.	

		Tiene en cuenta la opinión o palabra de sus colaboradores para la toma de decisiones.	
		Promueve el trabajo en equipo, otorgando un buen clima laboral que genere confianza en sus colaboradores.	
		Delega responsabilidades, depositando confianza en las capacidades de la persona que ocupó el puesto.	
		Tiene en cuenta y aprovecha el talento de sus colaboradores para desarrollar de la mejor manera los objetivos de su gestión directiva.	
	ACCESIBILIDAD	Es puntual y organizado en su labor directiva, administrando bien su tiempo sin recargar su jornada escolar.	
		Se le encuentra disponible en los horarios previstos.	
		Está informado y conoce lo que ocurre en su I.E. permitiéndole tomar las mejores decisiones y ser imparcial en la toma de las mismas.	
		Tiene reuniones periódicas con su personal docente, con los estudiantes y con	

		<p>los padres de familia, que le permita tomar nota de inquietudes y opiniones de algunos procesos de gestión.</p> <p>Visita las aulas y asiste a acontecimientos sociales, que le competen a su I.E.</p> <p>Es empático con sus colaboradores y posee buen trato con ellos.</p> <p>Se adapta a los cambios generando confianza.</p>	
FORMACIÓN ÉTICA	RESPONSABILIDAD	Cumple con las acciones acordadas intentando realizarlas conforme a criterios objetivos.	
		Intenta que todas sus acciones tengan un sentido humano.	
		Busca sistemas para capacitarse o para perfeccionarse.	
		Hace lo posible para evitar una actitud de desánimo.	
	CORDIALIDAD	Hace esfuerzos para relacionarse con todos sus trabajadores.	
		Se fija en las reacciones de las otras personas.	
		Se preocupa por el otro.	
	SENCILLEZ	Admira a una persona, la tiene como paradigma.	

		Considera que puede aprender mucho de los demás.
		Entiende que las críticas le ayuden a mejorar.
	JUSTICIA	Es consciente de las expectativas profesionales que tienen los profesores.
		Brinda remuneración justa.
		Asume las consecuencias de sus decisiones.
	FORTALEZA	Cuando se plantea metas, prevé posibles inconvenientes.
		Pone los medios para obtener lo deseado.
		Intenta no quejarse de las malas reacciones.
		Consigue enfrentar los contratiempos.
	OPTIMISMO	Confía en sus capacidades, habilidades y posibilidades para aprovecharlas adecuadamente.
		En situaciones difíciles hace un esfuerzo por buscar situaciones positivas.
		Consigue enfrentar los contratiempos con positivo sentido del humor.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Tipo de Estudio y diseño metodológico

La investigación está enmarcada desde un diseño metodológico descriptivo bajo el enfoque cuantitativo. Respecto a este tipo de investigaciones Hernández et al. (2014) menciona que tiene por finalidad “Especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 85)

Del mismo modo, el diseño de investigación siguiente refleja el proceso por el cual se ha seguido para llegar a lo más relevante de esta investigación que es la propuesta:

Del mismo modo, el diseño de investigación siguiente refleja el proceso por el cual se ha seguido para llegar a lo más relevante de esta investigación que es la propuesta:

M: Muestra



O: Observación

P: Propuesta

3.4. Población, muestra de estudio y muestreo

Según Hernández et al. (2014), citando a Lepkowski (2008 b), dice que una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Es decir, las realidades que poseen características similares son las que serán tomadas en cuenta para el estudio consecuente.

De esta manera, la población directa serán los directores de las Instituciones Educativas Particulares del Distrito de Chiclayo, los cuales estarán acompañados con algunos de los docentes de cada institución, para que se pueda realizar la triangulación de la información.

Según Escale (Unidad de estadística educativa del Ministerio de Educación), Son un total de 76 las Instituciones Educativas Privadas las que aparecen en la lista publicada. Sin embargo, solo 58 tienen publicados todos los datos referentes a docentes y alumnos distribuidos por secciones. Por lo que por motivos ajenos a la investigación solo ha sido factible aplicar los instrumentos a 20 Instituciones Educativas de las que detallo la información en el siguiente cuadro:

N°	Nombre de IE	Docentes encuestados
1	SAN GABRIEL	6
2	BEATA IMELDA	2
3	EL NAZARENO	5
4	CEIBOS	6
5	MANUEL PARDO	2
6	SANTA ANGELA	1
7	INTERNACIONAL ELIM	2
8	SAGRADO CORAZÓN DE JESUS	3
9	PERUANO CANADIENSE	9
10	BLAS PASCAL	2
11	BRUNING COLLEGE	5
12	TRILCE CHICLAYO	7
13	BERTOLT BRECHT	2
14	AMERICAN COLLEGE	3
15	MI JESUS	2
16	PAUL HARRIS	2
17	MARIO VARGAS LLOSA	4
18	EL PRADO COLLEGE	2
19	TECH NOR COLLEGE	2
20	HBS COLLEGE	3
TOTAL		70

Fuente: (2014). Inicio - ESCALE - Unidad de Estadística Educativa. Modificado el 21 de Noviembre de 2014, de <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-ieee>

Por último, la muestra se ha tomado de forma no probabilística, según los criterios del investigador y la viabilidad de la investigación.

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Teniendo en cuenta el diseño de la investigación así como los objetivos de la misma se consideran como técnicas para la recolección de datos, las siguientes:

3.5.1. Técnica de Gabinete

Esta técnica permitió sistematizar el fundamento teórico de la investigación para lo cual utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Fichas bibliográficas**

Como señala Carrillo. (1998) estas fichas se usan para hacer la referencia bibliográfica de un libro.

A su vez, este instrumento permitió anotar las fuentes de información utilizadas en el proceso de investigación y posteriormente ayudó a elaborar la bibliografía.

- **Fichas de resumen**

Por otro lado, Sierra, R. (1996) sostiene que en estas fichas se consigna, no el texto integrado, sino una síntesis de las ideas e información que creo pueden ser de interés en el trabajo de redacción de tesis.

Esta ficha fue autorizada para concretizar el marco teórico y para realizar las apreciaciones críticas a los antecedentes de estudio que formen parte de esta investigación.

3.5.2. Técnica de Campo

- **Encuesta**

Según Buendía et al. (2001) citado por Bernal (2010):

“La encuesta es una técnica que consisten recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistadores y entrevistados, en cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador”. (p. 256)

Se aplicará una encuesta a los docentes y directivos para realizar un diagnóstico del ejercicio del Liderazgo de los directores de la Instituciones Educativas Particulares, la cual permitirá fundamentar mejor mi propuesta. Esta encuesta tendrá una escala Likert.

3.6. Plan de procesamiento para el análisis de datos

Los datos obtenidos serán procesados mediante el programa Microsoft Excel, empleando como herramientas estadísticas la distribución de frecuencias y representaciones gráficas.

Para la organización de los datos, se hará el vaciado de los resultados de la encuesta en una tabla, para obtener a través de una media cuántos respondieron de tal manera a un ítem determinado. De igual forma, se utilizará el método de la triangulación metodológica, en donde tras obtener un conjunto de datos de dos fuentes distintas se podrá analizar una sola variable de estudio (Arias, 2000).

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En esta etapa del informe se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta aplicada a 70 docentes y 20 directivos de las Instituciones Educativa Particulares del distrito de Chiclayo.

Los resultados obtenidos tanto de los docentes como de los directivos son comparados a través del análisis de cada dimensión de la variable, utilizando la estadística descriptiva e inferencial, dedicada a detallar y analizar grupos de datos, los cuales fueron representados en forma de frecuencia acumulada (f) y porcentaje (%) en tablas y gráficos, quedando de la siguiente manera:

4.1. Resultados por dimensiones o cualidades de la encuesta aplicada a Directivos y Docentes

4.1.1. Consistencia, imparcialidad y equidad:

La primera cualidad, según Díaz (2013), **La consistencia, imparcialidad y equidad**, permite al Directivo líder sentar las bases de una correcta gestión directiva, puesto que lo esencial para que ejerza sus funciones es que sepa ante todo ser un líder interiormente (Fischman, 1998). Es decir, que tenga la capacidad de controlar sus emociones y sentimientos ante cualquier circunstancia, sin sobreaccionar ante conductas negativas, críticas y debilidades humanas (Covey, 1993), ser tolerante ante la presión del trabajo, confiar en sus capacidades y potencialidades, ser autónomo en la toma de decisiones, estar motivado en el desarrollo de sus responsabilidades, valorando en el momento oportuno el buen desempeño de sus docentes, siendo a su vez imparcial en sus decisiones, tomando actitud positiva ante cualquier circunstancia adversa que se presente.

De igual forma, se ha visto necesario antes de analizar cuantitativamente el nivel del ejercicio de Liderazgo de los Directivos, dar a conocer qué se entiende

cuando un Directivo en esta dimensión de Consistencia, imparcialidad y equidad se encuentra en el nivel deficiente, básico, suficiente o sobresaliente:

Rúbrica N° 1: Explicación de la escala con respecto a la primera dimensión

<p>Nivel sobresaliente</p>	<p>El Directivo posee una autonomía estable y una buena autoestima para dirigir, supervisar y ayudar a sus docentes, teniendo buen control de sus emociones, siendo imparcial y equitativo en los distintos aspectos de su gestión. Además, se distingue porque valora el buen desempeño docente, siendo positivo ante la adversidad (Covey, 1993). De igual forma muestra una gestión transparente que le permita inspirar confianza en sus docentes y a su vez tenga la capacidad de escuchar y resolver los problemas con justicia y rectitud (Díaz, 2013).</p>
<p>Nivel suficiente</p>	<p>El Directivo posee una autonomía y autoestima no tan estable para dirigir, supervisar y ayudar a sus docentes, teniendo a veces control de sus emociones, siendo imparcial y equitativo según las circunstancias en los distintos aspectos de su gestión. Además, a veces valora el buen desempeño docente, y es positivo ante la adversidad (Covey, 1993). De igual forma no muestra una gestión transparente que le permita inspirar confianza en sus docentes y además de vez en cuando tiene la capacidad de escuchar y resolver los problemas con justicia y rectitud (Díaz, 2013).</p>
<p>Nivel básico</p>	<p>El Directivo posee una autonomía y autoestima inestables para dirigir, supervisar y ayudar a sus docentes, teniendo pocas veces control de sus emociones, siendo imparcial y equitativo según las circunstancias en los distintos aspectos de su gestión. Además, a veces valora el buen desempeño docente, siendo positivo ante la adversidad (Covey, 1993) según le convenga. De igual forma no muestra una gestión transparente que le permita inspirar confianza en sus docentes y además de vez en cuando tiene la capacidad de escuchar y resolver los problemas con justicia y rectitud (Díaz, 2013).</p>

Nivel deficiente	El Directivo posee una autonomía y autoestima inestables para dirigir, supervisar y ayudar a sus docentes, sin tener control de sus emociones, siendo imparcial y equitativo según las circunstancias en los distintos aspectos de su gestión. Además, muy poco valora el buen desempeño docente, siendo no tan positivo ante la adversidad (Covey, 1993). De igual forma no muestra una gestión transparente que le permita inspirar confianza en sus docentes y además muy poco tiene la capacidad de escuchar y resolver los problemas con justicia y rectitud (Díaz, 2013).
-------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

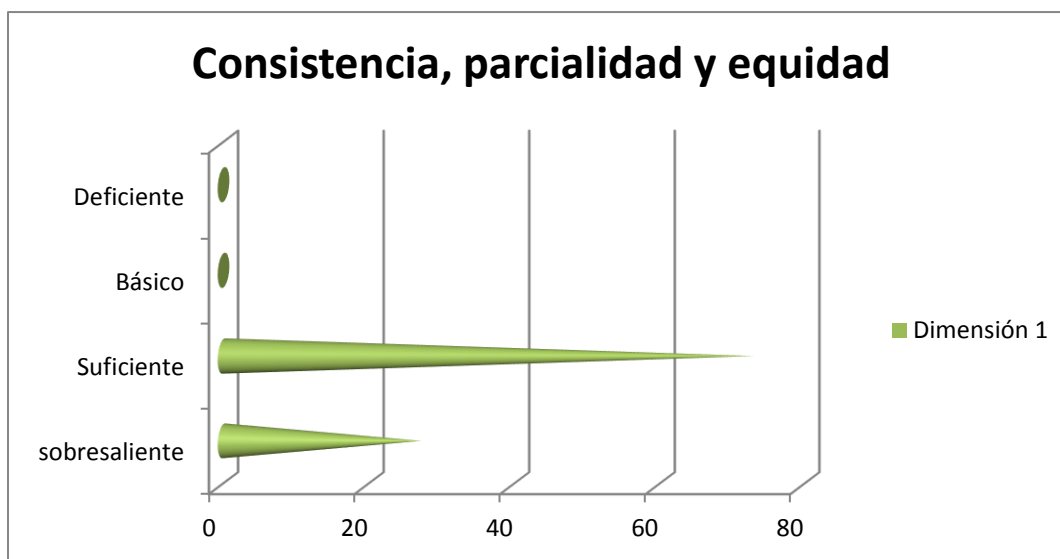
4.1.1.1. Percepción de los docentes con respecto a la primera dimensión:

Tabla N° 1

Consistencia, imparcialidad y equidad			
VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA	F	%
16-20 puntos	Sobresaliente	19	27
11-15 puntos	Suficiente	51	73
6-10 puntos	Básico	0	0
1-5 puntos	Deficiente	0	0
Total		70	100

Fuente: Elaboración propia. Resultado de la aplicación de la encuesta. (2015)

Gráfico N° 01



Fuente: Elaboración propia. Resultado de la aplicación de la encuesta. (2015)

Según como se observa en el cuadro el 73% de los docentes opinan que sus Directivos se encuentran en un nivel suficiente del desarrollo la primera dimensión, y el 27% opinan que sus Directivos se encuentran en un nivel sobresaliente en cuanto a esta primera cualidad, Consistencia, imparcialidad y equidad.

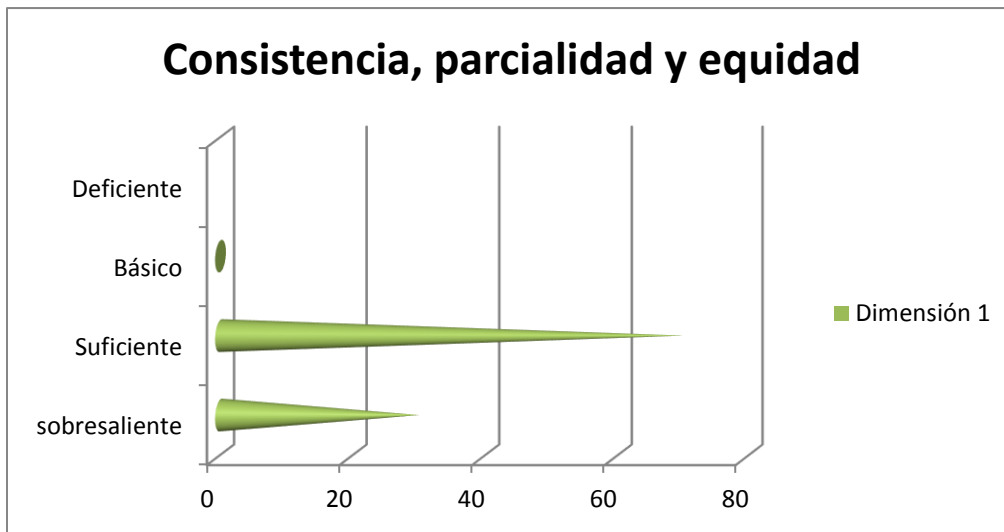
4.1.1.2. Percepción de los Directivos con respecto a la primera dimensión:

TABLA N° 2

Consistencia, imparcialidad y equidad			
VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA	F	%
16-20 puntos	Sobresaliente	4	30
11-15 puntos	Suficiente	16	70
6-10 puntos	Básico	0	0
1-5 puntos	Deficiente	0	0
Total		20	100

Fuente: Elaboración propia (n= 20)

GRÁFICO N° 2



Fuente: Elaboración propia. Resultado de la aplicación de la encuesta. (2015)

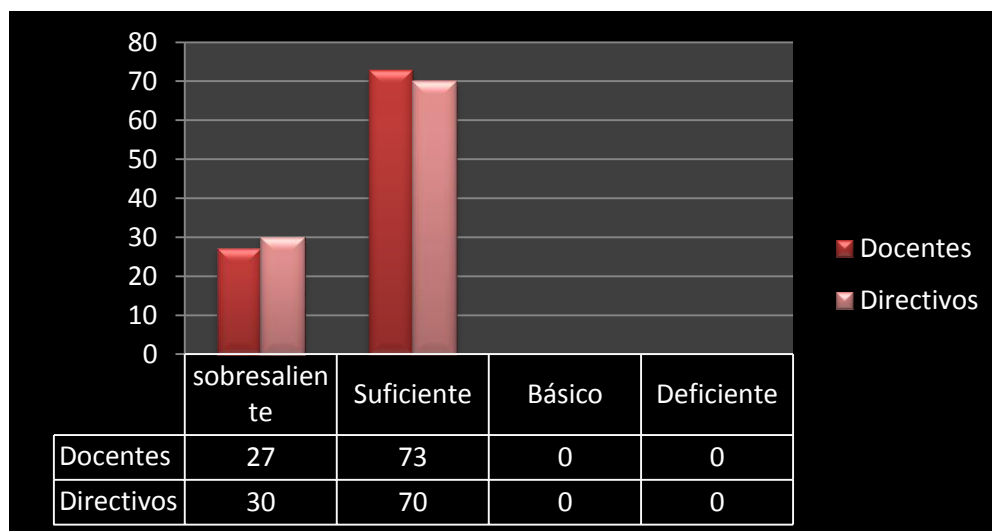
Según como se observa en el cuadro el 70% de los Directivos opinan que se encuentran en un nivel suficiente del desarrollo la primera dimensión, y el 30% opinan que encuentran en un nivel sobresaliente en cuanto a esta primera cualidad: Consistencia, imparcialidad y equidad.

4.1.1.3. Triangulación y discusión de la primera dimensión:

Para poder analizar y discutir esta dimensión, es necesario realizar la siguiente triangulación, teniendo en cuenta la opinión de los mismos directivos y de los docentes:

GRÁFICO N° 3

Percepción de docentes y directivos con respecto a la primera dimensión



Fuente: Elaboración propia. Resultado de la aplicación de la encuesta. (2015)

Como se observa en el gráfico, la mayoría de docentes y directivos opinan en cuanto al ejercicio de la primera dimensión o cualidad, Consistencia, imparcialidad y equidad (Díaz, 2013), que los Directivos se encuentran en un nivel suficiente. Es decir, en esta dimensión, los directivos poseen las siguientes características: que El Directivo posee una autonomía y autoestima no tan estables para dirigir, supervisar y ayudar a sus docentes, y esto repercute parafraseando a Covey (1993) en el momento del control de sus emociones, ya que en algunas circunstancias no es bien desarrollada, además es imparcial y equitativo según las circunstancias en los distintos aspectos de su gestión. De igual forma, el no tener control de sus emociones (Fischman, 1990), según Díaz (2013), a veces le dificulta el valora el buen desempeño docente, y aunque es positivo ante la adversidad (Covey, 1993), tras estas circunstancias no muestra una gestión transparente que le permita inspirar confianza en sus docentes, teniendo de vez en cuando la capacidad de escuchar y resolver los problemas con justicia y rectitud (Díaz, 2013).

Tabla N° 03

Datos estadísticos de la primera dimensión entre los docentes y directivos

Medidas Estadísticas	Valor	
	Docentes	Directores
Media Aritmética	14	15
Moda	15	15
Mediana	15	15
Maximo	17	17
Minimo	13	12
Desviación Estándar	1.76	1.406
Coeficiente de Var.	12.31	9.404

Fuente: Elaboración propia en base a la guía de observación (n= 20)

De acuerdo a como se observa en la tabla de medidas estadísticas, según la percepción de los docentes, los directivos en cuanto a la primera dimensión se encuentran en promedio de puntaje 14; mientras que según la percepción de los directivos, ellos se encuentran en puntaje promedio de 15; comparando las dos percepciones los Directivos en promedio en la primera dimensión se encuentran en un nivel suficiente, confirmando la información de la tabla anterior.

Asimismo, el puntaje máximo en la primera dimensión es 17 según las dos percepciones, y el mínimo es 13 según los docentes y 12 según los directivos, requiriendo de igual forma potenciar dicha variable.

4.1.2. Conocimiento y experiencia

La segunda cualidad, según Díaz (2013) y Covey (1999), **El conocimiento y experiencia**, es una cualidad o dimensión que considera la capacidad intelectual y experiencia de los directivos. Esta cualidad, según Díaz (2013) es complemento

directo de la anterior dimensión, puesto que luego de que el Directivo tenga la capacidad de “ser líder interior” (Fischmann, 1990), debe, tras la experiencia en Instituciones educativas, tener contacto frecuente con sus docentes, ya que le permitirá conocerlos, saber sobre sus talentos, mostrar autoridad en los distintos procesos de gestión.

De igual forma, en cuanto a la capacidad intelectual que menciona Covey (1999) manifestando que “el líder aprende continuamente” (p. 37), el Directivo debe tener un vasto conocimiento acerca de los distintos procesos de gestión. Conocer las ventajas y desventajas que ocasionarían tal decisión, proponer sistemas de comunicación asertiva, que permitan la mejor relación con sus docentes (Díaz, 2013).

Ante esto, se analizará en qué nivel se encuentran los directivos los Directivos de las I.E.P. en cuanto a esta dimensión, y para ello, se ve necesario antes de analizar cuantitativamente el nivel del ejercicio de Liderazgo de los Directivos con respecto a esta dimensión, dar a conocer qué se entiende cuando un Directivo en esta dimensión de Conocimiento y experiencia se encuentra en el nivel deficiente, básico, suficiente o sobresaliente:

Rúbrica N° 2: Explicación de la escala con respecto a la segunda dimensión

<p>Nivel sobresaliente</p>	<p>El Directivo posee buen sentido crítico en la resolución de problemas (Díaz, 2013), se capacita constantemente para la mejor realización de su labor directiva Covey (1993). De igual forma, inspira y se gana respeto por su “autoridad” y buena gestión, conociendo a sus docentes y considerando sus individualidades a la hora de tomar decisiones. Es asertivo en la toma de decisiones, teniendo la capacidad de reducir tensiones derivadas de conflictos (Covey, 1993). Por último está bien capacitado para cualquier proceso de gestión (Díaz, 2013) y a su vez establece buenos canales de comunicación en la comunidad educativa.</p>
<p>Nivel suficiente</p>	<p>El Directivo a veces posee sentido crítico en la resolución de problemas, se capacita de vez en cuando. De igual forma,</p>

	<p>inspira y se gana respeto por su “autoridad” y buena gestión, conociendo a algunos de sus docentes y considerando en algunas circunstancias sus individualidades a la hora de tomar decisiones. No es muy asertivo en la toma de decisiones, generando algunas veces tensiones. Por último está capacitado para algunos procesos de gestión (Díaz, 2013), establece pocos canales de comunicación en la comunidad educativa.</p>
<p>Nivel básico</p>	<p>El Directivo pocas veces posee sentido crítico en la resolución de problemas, hay poca capacitación en su misma gestión. De igual forma, inspira y se gana respeto de algunos docentes por su “autoridad” y gestión, conoce poco a sus docentes y no toma en cuenta sus individualidades a la hora de tomar decisiones. No es muy asertivo en la toma de decisiones, generando algunas veces tensiones. Por último está capacitado para algunos procesos de gestión (Díaz, 2013), establece pocos canales de comunicación en la comunidad educativa.</p>
<p>Nivel deficiente</p>	<p>El Directivo no posee sentido crítico en la resolución de problemas, no se capacita para mejorar su gestión. Inspira y se gana respeto de pocos docentes por su “autoridad” y gestión, no conoce a sus docentes y no toma en cuenta sus individualidades a la hora de tomar decisiones. No es asertivo en la toma de decisiones, generando muchas veces tensiones. Por último está muy poco capacitado para algunos procesos de gestión (Díaz, 2013), a su vez no establece canales de comunicación en la comunidad educativa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

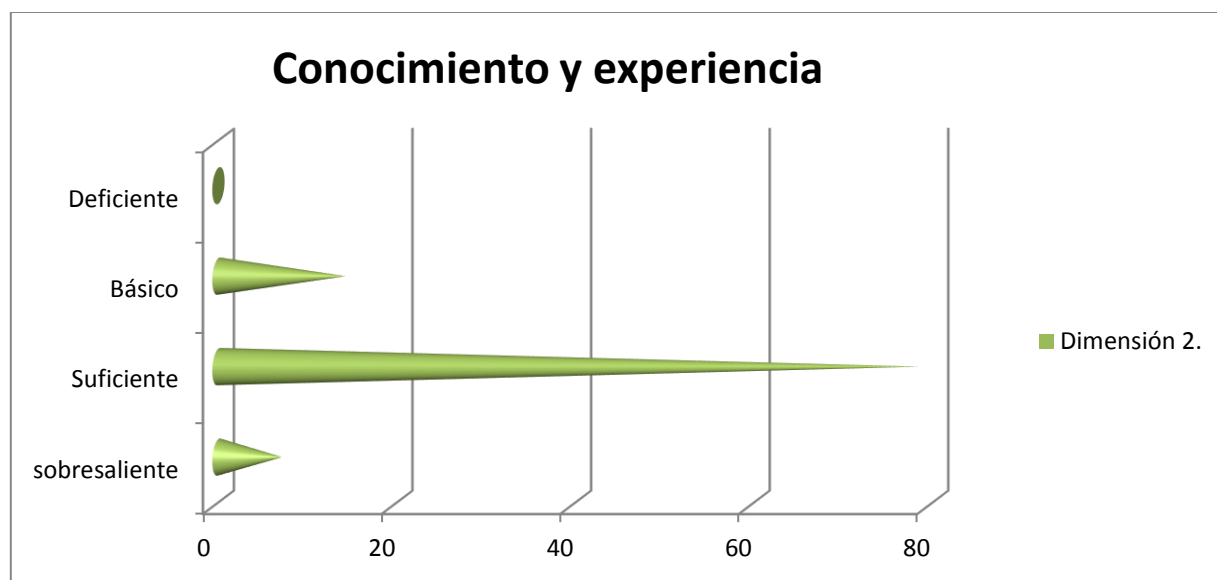
4.1.2.1. Percepción de los docentes con respecto a la segunda dimensión:

Tabla N° 4

Conocimiento y experiencia			
VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA	F	%
16-20 puntos	Sobresaliente	5	7
11-15 puntos	Suficiente	55	79
6-10 puntos	Básico	10	14
1-5 puntos	Deficiente	0	0
Total		70	100

Fuente: Elaboración propia. Resultado de la aplicación de la encuesta. (2015)

Gráfico N° 04



Fuente: Elaboración propia. Resultado de la aplicación de la encuesta. (2015)

Según como se observa en el cuadro el 79% de los docentes opinan que sus Directivos se encuentran en un nivel suficiente del desarrollo de la segunda cualidad, además sólo el 7% opinan que sus Directivos se encuentran en un nivel

sobresaliente en cuanto y un 10 % mencionan que sus directivos se encuentran en un nivel básico, en cuanto al Conocimiento y experiencia de sus Directivos.

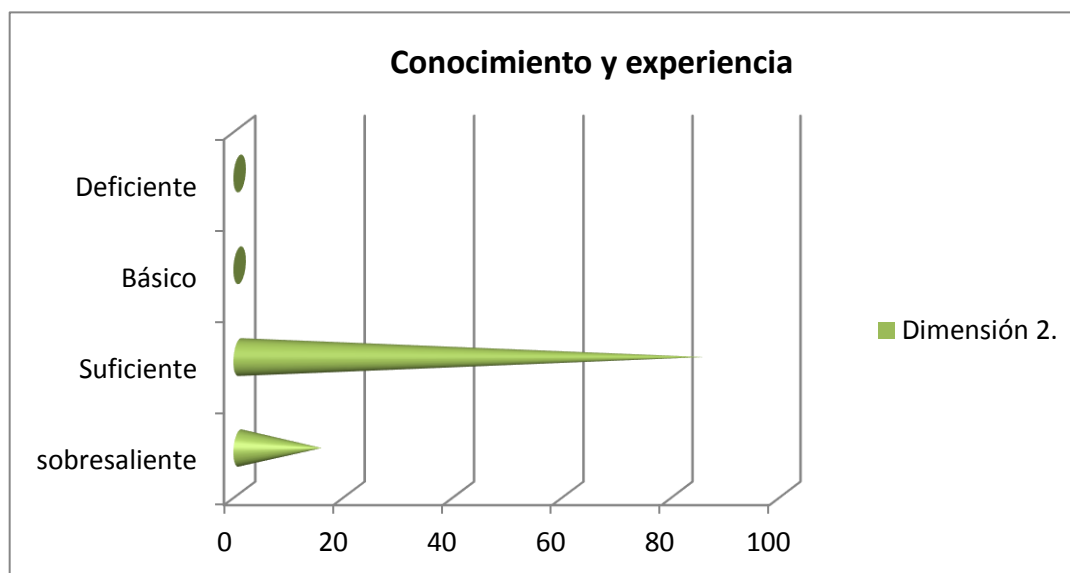
4.1.2.2. Percepción de los Directivos con respecto a la segunda dimensión:

TABLA N° 5

Conocimiento y experiencia			
VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA	F	%
16-20 puntos	Sobresaliente	3	15
11-15 puntos	Suficiente	17	85
6-10 puntos	Básico	0	0
1-5 puntos	Deficiente	0	0
Total		20	100

Fuente: Elaboración propia. Resultado de la aplicación de la encuesta. (2015)

GRÁFICO N° 5



Fuente: Elaboración propia. Resultado de la aplicación de la encuesta. (2015)

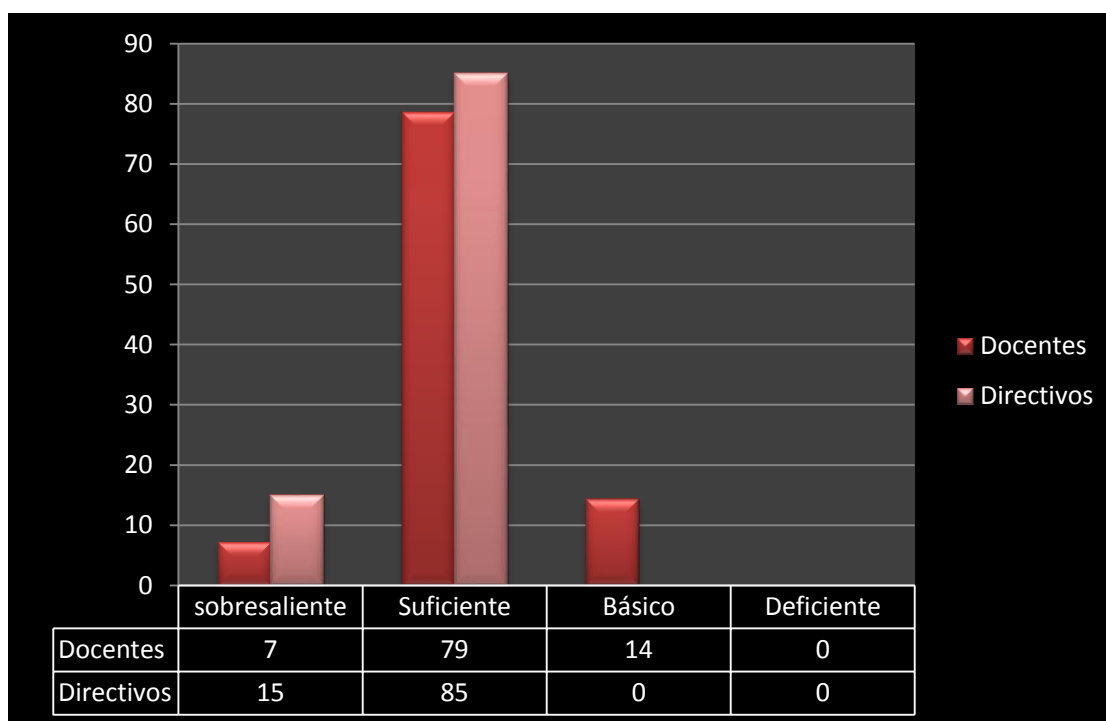
Según como se observa en el cuadro el 85 % de los Directivos opinan que se encuentran en un nivel suficiente del desarrollo la segunda cualidad y sólo el 15% opinan que encuentran en un nivel sobresaliente en cuanto a esta segunda cualidad, Conocimiento y experiencia.

4.1.2.3. Triangulación y discusión de la segunda dimensión

Para poder analizar y discutir esta dimensión, es necesario realizar la siguiente triangulación, teniendo en cuenta la opinión de los mismos directivos y de los docentes:

GRÁFICO N° 6

Percepción de docentes y directivos con respecto a la segunda dimensión



Fuente: Elaboración propia. Resultado de la aplicación de la encuesta. (2015)

Como se observa en el gráfico, la mayoría de docentes y directivos opinan en cuanto al ejercicio de la segunda dimensión o cualidad, Conocimiento y experiencia,

que los Directivos se encuentran en un nivel suficiente. Es decir, que en esta dimensión los Directivos poseen las siguientes características: Que el Directivo a veces posee sentido crítico en la resolución de problemas, lo que demuestra que no se capacita constantemente (Díaz, 2013). A su vez, con respecto a su gestión, aunque no se capacite constantemente, si posee autoridad y genera respeto en sus docentes, clave para la buena relación entre los trabajadores (Covey, 1993). También al conocer a algunos de sus docentes, le impide que a la hora de tomar las decisiones no tenga en cuenta las individualidades de sus docentes. Este punto, para Díaz (2013), es esencial tenerlo en cuenta porque el directivo cuanto más conozca a sus docentes, mucho más las decisiones que tome serán bien desarrolladas y por consiguiente aceptadas. Por esta razón, el director no es muy asertivo en la toma de decisiones, generando según Covey (2003) un ambiente negativo, tenso, etc. Por último al estar capacitado para algunos procesos de gestión, genera poca comunicación con la Comunidad educativa, que según Díaz (2013), la conforman los padres, los estudiantes, los docentes, etc.

Tabla N° 06

Datos estadísticos de la segunda dimensión entre los docentes y directivos

Medidas Estadísticas	Valores	
	Docentes	Directores
Media Aritmética	13	15
Moda	12	14
Mediana	13	14
Maximo	15	17
Minimo	10	13
Desviación Estándar	1.65	1.26
Coefficiente de Var.	13.07	8.72

Fuente: Elaboración propia en base a la guía de observación (n= 20)

De acuerdo a como se observa en la tabla de medidas estadísticas, según la percepción de los docentes, los directivos en cuanto a la segunda dimensión se encuentran en promedio de puntaje de 13; mientras que según la percepción de los directivos, ellos se encuentran en puntaje promedio de 15; manifestando según las dos percepciones que los Directivos en promedio, en la segunda dimensión se encuentran en un nivel Suficiente, confirmando la información de la tabla anterior.

Asimismo, el puntaje máximo en la primera dimensión es 15 según los docentes y 17 según los directivos, y el puntaje mínimo es 10 según los docentes y 13 según los directivos, requiriendo de igual forma potenciar dicha dimensión.

4.1.3. Expectativas claras y razonables

La tercera dimensión, Expectativas claras y razonables, es continuación de la segunda no sólo en orden numérico, sino también en orden conceptual. Por ello, parafraseando a Díaz (2013) abarca un conjunto de características que denotan a un Director capaz de tener una visión clara de los objetivos antes y después de plantearlos, socializarlos adecuadamente, teniendo un buen perfil del docente para las gestiones pertinentes, etc.

De igual forma, se ve necesario antes de analizar cuantitativamente el nivel del ejercicio de Liderazgo de los Directivos con respecto a esta dimensión, dar a conocer qué se entiende cuando un Directivo en esta dimensión de Expectativas claras y razonables, se encuentra en el nivel deficiente, básico, suficiente o sobresaliente:

Rúbrica N° 3: Explicación de la escala con respecto a la tercera dimensión

Nivel sobresaliente	El Directivo tiene muy claro los objetivos de los procesos de gestión, permitiendo llevar al éxito ² a la Institución educativa. De igual forma tiene un perfil docente que le permita desarrollar los procesos de gestión pertinentes. Además socializa a sus docentes los objetivos institucionales previstos, anticipándose a los problemas que podrían suscitarse en cualquier proceso de gestión.
Nivel suficiente	El Directivo no presenta mucha claridad en los objetivos de los procesos de gestión. Tiene un perfil docente que le permita desarrollar los procesos de gestión pertinentes. Además socializa a sus docentes los objetivos institucionales previstos, anticipándose en algunas situaciones a los problemas que podrían suscitarse en cualquier proceso de gestión.
Nivel básico	El Directivo no presenta claridad en los objetivos de los procesos de gestión. No tiene un perfil docente que le permita desarrollar los procesos de gestión pertinentes. Además a veces socializa a sus docentes los objetivos institucionales previstos, anticipándose en algunas situaciones a los problemas que podrían suscitarse en cualquier proceso de gestión.
Nivel deficiente	El Directivo no presenta claridad en los objetivos de los procesos de gestión. No tiene un perfil docente que le permita desarrollar los procesos de gestión pertinentes. Además muy pocas veces socializa a sus docentes los objetivos institucionales previstos, causando el no anticiparse a los problemas que se suscitan en cualquier proceso de gestión.

Fuente: Elaboración propia.

² Díaz (2013), entiende por “éxito” al logro de los objetivos institucionales, pedagógicos, administrativos y comunitarios.

4.1.3.1. Percepción de los docentes con respecto a la tercera dimensión:

Tabla N° 7

Expectativas claras y razonables			
VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA	F	%
16-20 puntos	Sobresaliente	5	7
11-15 puntos	Suficiente	40	57
6-10 puntos	Básico	25	36
1-5 puntos	Deficiente	0	0
Total		70	100

Fuente: Elaboración propia. Resultado de la aplicación de la encuesta. (2015)

Gráfico N° 08



Fuente: Elaboración propia. Resultado de la aplicación de la encuesta. (2015)

Según como se observa en el cuadro el 57% de los docentes opinan que sus Directivos se encuentran en un nivel suficiente del desarrollo de la segunda

dimensión, además sólo el 7% opinan que sus Directivos se encuentran en un nivel sobresaliente en cuanto y un 36 % mencionan que sus directivos se encuentran en un nivel básico, en cuanto a las Expectativas claras y razonables de sus Directivos.

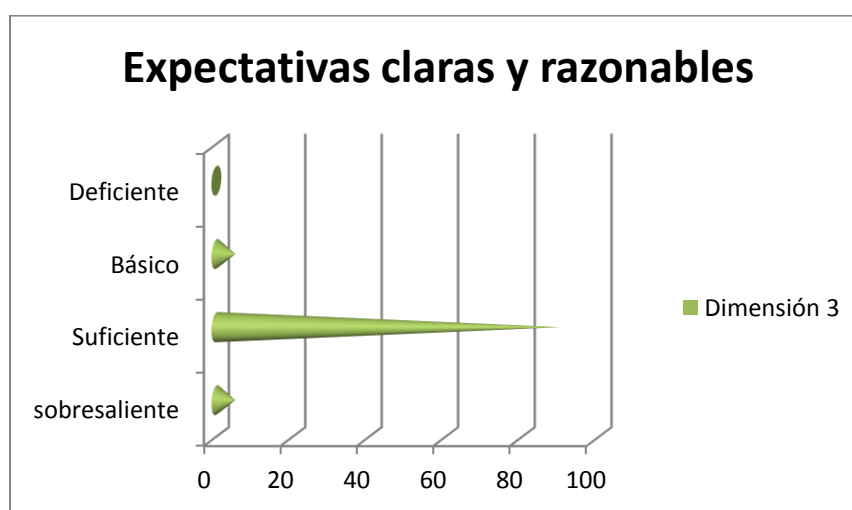
4.1.3.2. Percepción de los Directivos con respecto a la segunda cualidad:

TABLA N° 8

Expectativas claras y razonables			
VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA	F	%
16-20 puntos	Sobresaliente	2	10
11-15 puntos	Suficiente	13	65
6-10 puntos	Básico	5	25
1-5 puntos	Deficiente	0	0
Total		20	100

Fuente: Elaboración propia. Resultado de la aplicación de la encuesta. (2015)

GRÁFICO N° 8



Fuente: Elaboración propia. Resultado de la aplicación de la encuesta. (2015)

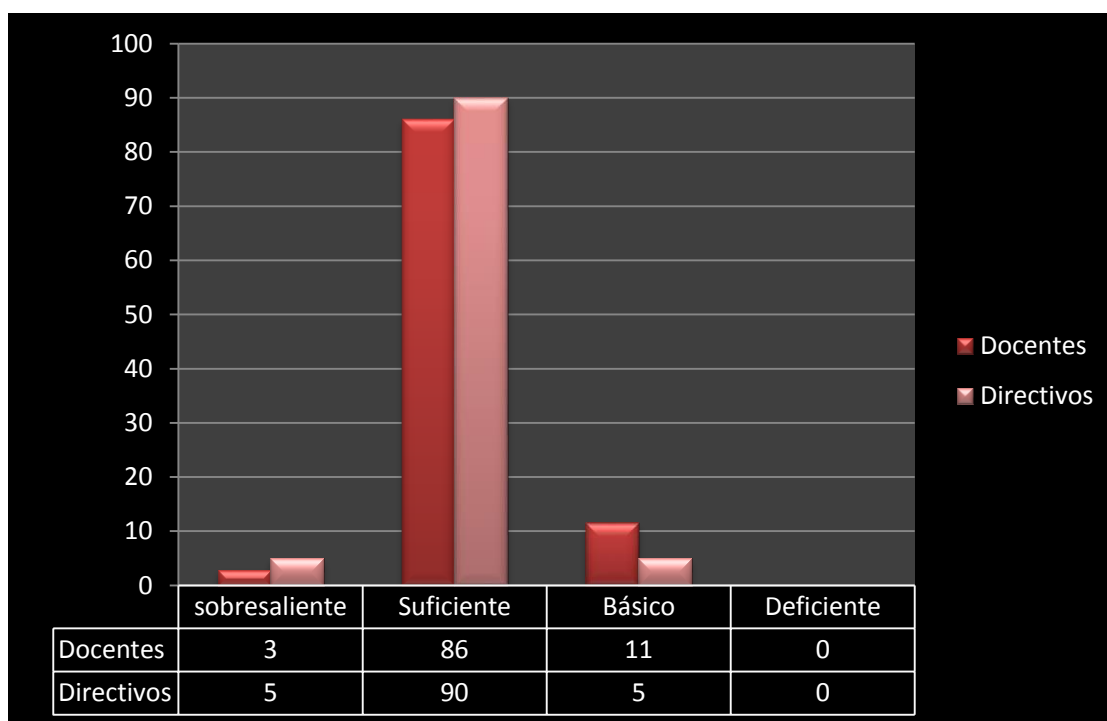
Según como se observa en el cuadro el 65 % de los Directivos opinan que se encuentran en un nivel suficiente del desarrollo la tercera dimensión, el 25% en un nivel básico y sólo el 5% en un nivel sobresaliente en cuanto a esta tercera dimensión, Expectativas claras y razonables.

4.1.3.3. Triangulación y discusión de la tercera dimensión:

Para poder analizar y discutir esta dimensión, es necesario realizar la siguiente triangulación, teniendo en cuenta la opinión de los mismos directivos y de los docentes:

GRÁFICO N° 9

Percepción de docentes y directivos con respecto a la tercera dimensión



Como se observa en el gráfico, la mayoría de docentes y directivos opinan que en cuanto al ejercicio de la tercera dimensión, Expectativas claras y razonables, que los Directivos se encuentran en un nivel suficiente. Es decir, que en esta dimensión

los Directivos poseen las siguientes características: Que el Directivo no presenta mucha claridad en los procesos de gestión pertinentes. Esto, según Díaz (2013) causa que muchas no sean socializadas por falta de coherencia y conocimiento. De igual forma, si bien es cierto si poseen un perfil docente, ante la poca socialización de los objetivos institucionales son algunas las situaciones en las que el Directivo se anticipa a los problemas suscitados en los procesos de gestión.

Tabla N° 09

Datos estadísticos de la tercera dimensión entre los docentes y directivos

Medidas Estadísticas	Valores	
	Docentes	Directores
Media Aritmética	13	15
Moda	12	14
Mediana	13	14
Maximo	15	17
Minimo	10	13
Desviación Estándar	1.65	1.26
Coefficiente de Var.	13.07	8.72

Fuente: Elaboración propia en base a la guía de observación (n= 20)

De acuerdo a como se observa en la tabla de medidas estadísticas, según la percepción de los docentes, los directivos en cuanto a la tercera dimensión se encuentran en promedio de puntaje de 13; mientras que según la percepción de los directivos, ellos se encuentran en puntaje promedio de 15; manifestando según las dos percepciones que los Directivos en promedio, en la tercera dimensión se encuentran en un nivel Suficiente, confirmando la información de la tabla anterior.

Asimismo, el puntaje máximo en la tercera dimensión es 16 según los docentes y 17 según los directivos, y el puntaje mínimo es 10 según los docentes y 13 según los directivos, requiriendo de igual forma potenciar dicha dimensión.

4.1.4. Decisiones a tiempo

En esta dimensión, el Director al tener según Díaz (2013) las expectativas claras, referente a los objetivos y al perfil del docente, tiene la capacidad de tomar las decisiones oportunas, de acuerdo a las distintas circunstancias en las que se encuentra la I.E.

Ante esto, se ve necesario antes de analizar cuantitativamente el nivel del ejercicio de Liderazgo de los Directivos con respecto a esta dimensión, dar a conocer qué se entiende cuando un Directivo en esta dimensión de Tomar decisiones a tiempo, se encuentra en el nivel deficiente, básico, suficiente o sobresaliente:

Rúbrica N° 4: Explicación de la escala con respecto a la cuarta dimensión

<p>Nivel sobresaliente</p>	<p>El directivo es capaz y toma las decisiones oportunas según las circunstancias de la I.E., en cualquier proceso de su gestión educativa, además tiene en cuenta los indicadores de calidad de la enseñanza para evaluar las a sus docentes y así tomar las mejores decisiones (Díaz, 2013). Aplica adecuadamente el monitoreo con sus docentes con el fin de mejorar su desempeño docente. Y por último está muy atento a las situaciones diversas que suceden en la Institución educativa.</p>
<p>Nivel suficiente</p>	<p>El directivo no siempre toma las decisiones oportunas, sea en cualquier proceso de su gestión educativa, no siempre tiene en cuenta los indicadores de calidad de la enseñanza para evaluar a sus docentes. Aplica someramente el monitoreo con sus docentes. Por último no siempre está atento a las situaciones diversas que suceden en la Institución educativa, impidiéndole tomar las mejores decisiones.</p>

Nivel básico	El directivo no es oportuno en la toma de decisiones, sea en cualquier proceso de su gestión educativa, no siempre tiene en cuenta los indicadores de calidad de la enseñanza para evaluar a sus docentes. Aplica someramente el monitoreo con sus docentes. Por último no siempre está atento a las situaciones diversas que suceden en la Institución educativa, impidiéndole tomar las mejores decisiones.
Nivel deficiente	El directivo no es oportuno en la toma de decisiones, sea en cualquier proceso de su gestión educativa, nunca utiliza los indicadores de calidad de la enseñanza para evaluar a sus docentes. Aplica someramente el monitoreo con sus docentes. Por último no siempre está atento a las situaciones diversas que suceden en la Institución educativa, impidiéndole tomar las mejores decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

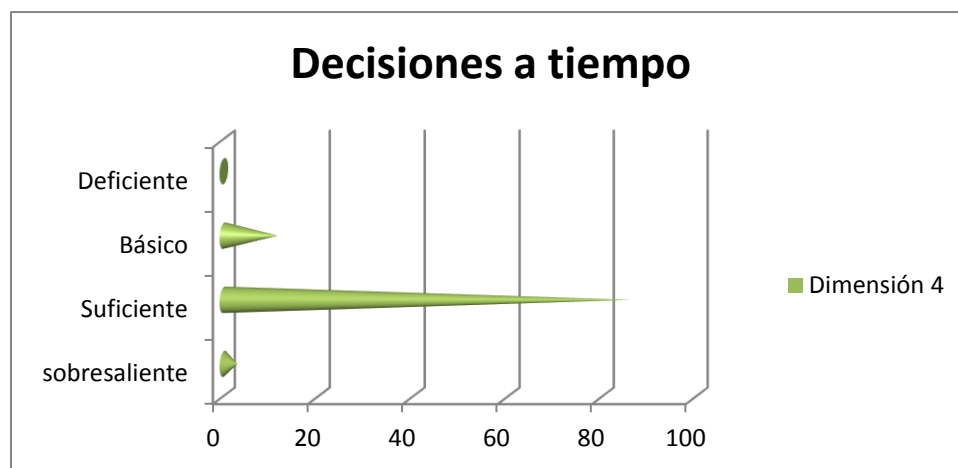
4.1.4.1. Percepción de los docentes con respecto a la segunda dimensión:

Tabla N° 10

Decisiones a tiempo			
VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA	F	%
16-20 puntos	Sobresaliente	2	3
11-15 puntos	Suficiente	60	86
6-10 puntos	Básico	8	11
1-5 puntos	Deficiente	0	0
Total		70	100

Fuente: Elaboración propia (n= 70)

Gráfico N° 10



Según como se observa en el cuadro el 86% de los docentes opinan que sus Directivos se encuentran en un nivel suficiente del desarrollo de la segunda cualidad, además sólo el 3% opinan que sus Directivos se encuentran en un nivel sobresaliente y un 11 % mencionan que sus directivos se encuentran en un nivel básico, en cuanto a las Decisiones a tiempo.

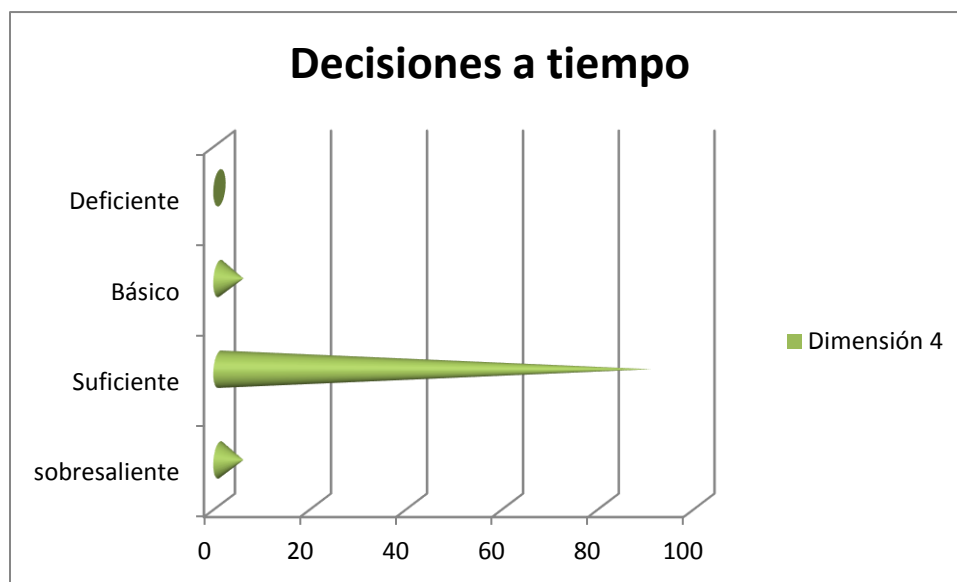
4.1.4.2. Percepción de los Directivos con respecto a la cuarta dimensión:

TABLA N° 11

Decisiones a tiempo			
VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA	F	%
16-20 puntos	Sobresaliente	1	5
11-15 puntos	Suficiente	18	90
6-10 puntos	Básico	1	5
1-5 puntos	Deficiente	0	0
Total		20	100

Fuente: Elaboración propia (n= 20)

GRÁFICO N° 11



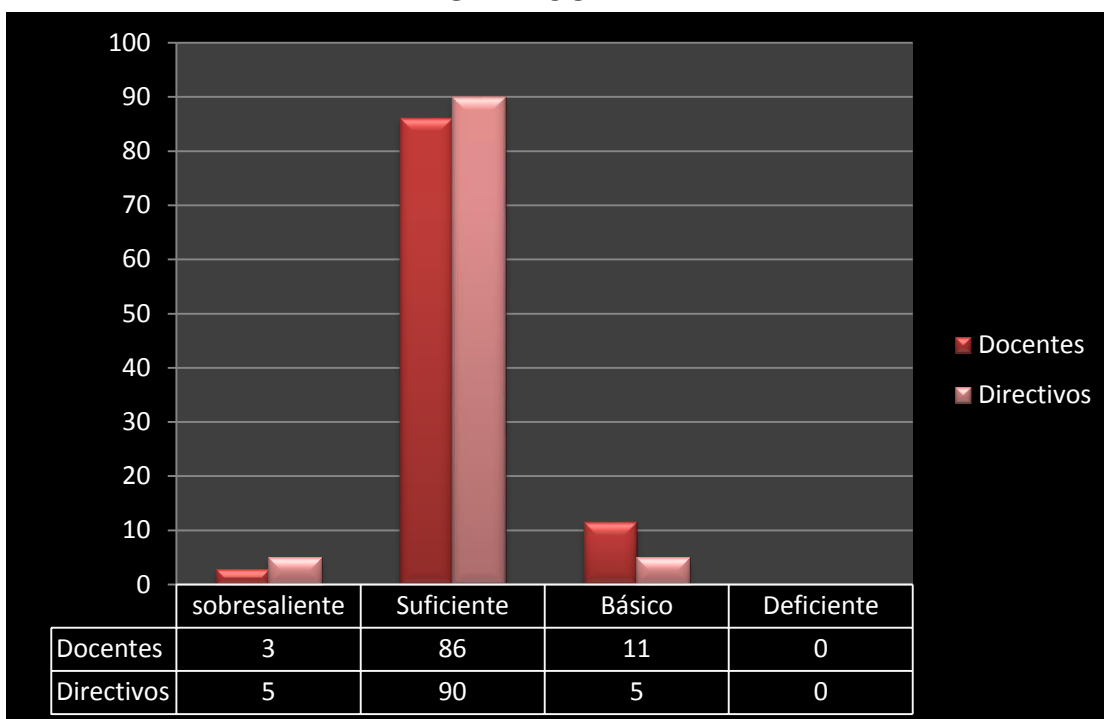
Fuente: Elaboración propia (n= 20)

Según como se observa en el cuadro el 90 % de los Directivos opinan que se encuentran en un nivel suficiente del desarrollo la cuarta dimensión, el 5% opinan que encuentran en un nivel sobresaliente y de igual forma, el 5% se encuentran en un nivel básico en cuanto a esta cuarta dimensión, Decisiones a tiempo.

4.1.4.3. Triangulación y discusión de la cuarta dimensión

Para poder analizar y discutir esta dimensión, es necesario realizar la siguiente triangulación, teniendo en cuenta la opinión de los mismos directivos y de los docentes:

GRÁFICO N° 12



Como se observa en el gráfico, la mayoría de docentes y directivos opinan en cuanto al ejercicio de la cuarta dimensión, Decisiones a tiempo, que los Directivos se encuentran en un nivel suficiente. Es decir, que en esta dimensión los Directivos poseen las siguientes características: El directivo, no siempre toma las decisiones oportunas, sea en cualquier proceso de su gestión educativa, por ello, la causa de tomar buenas decisiones es que justamente a la hora de evaluar a sus docentes no siempre tiene en cuenta los indicadores de calidad propuestos por el IPEBA. En cuanto al monitoreo es somero a la hora de aplicarlo a sus docentes, y esto resulta según Díaz (2013) que no esté atento a las diversas situaciones que suceden en la I.E., impidiéndole tomar las mejores decisiones-.

Tabla N° 12

Datos estadísticos de la cuarta dimensión entre los docentes y directivos

Medidas Estadísticas	Valores	
	Docentes	Directores
Media Aritmética	15	15
Moda	12	14
Mediana	13	14
Maximo	15	17
Minimo	10	13
Desviación Estándar	4.65	5.26
Coefficiente de Var.	23.07	32.72

Fuente: Elaboración propia en base a la guía de observación (n= 20)

De acuerdo a como se observa en la tabla de medidas estadísticas, según la percepción de los docentes, los directivos en cuanto a la cuarta dimensión se encuentran en promedio de puntaje de 15; de igual forma según la percepción de los directivos, ellos se encuentran en puntaje promedio de 15; manifestando según las dos percepciones que los Directivos en promedio, en la cuarta dimensión se encuentran en un nivel Suficiente, confirmando la información de la tabla anterior.

Asimismo, el puntaje máximo en la cuarta dimensión es 15 según los docentes y 17 según los directivos, y el puntaje mínimo es 10 según los docentes y 13 según los directivos, requiriendo de igual forma potenciar dicha dimensión.

4.1.5. Promoción y organización de esfuerzos compartidos

La quinta dimensión Promoción y organización de esfuerzos compartidos es según Díaz (2013) esencial para el logro de los objetivos previstos, puesto que depende mucho que los trabajadores den todo de sí cuando el Director los motiva e impulsa

no sólo a lograr los objetivos sino también a identificarse con la I.E. Teniendo en cuenta la opinión de sus docentes y promoviendo un buen clima laboral.

Rúbrica N° 5: Explicación de la escala con respecto a la quinta dimensión

<p>Nivel sobresaliente</p>	<p>El Director siempre motiva a sus docentes al logro de los objetivos, teniendo en cuenta en todo momento sus opiniones en mejora de la I.E. Además, en colaboración con su plana docente elabora los instrumentos de gestión pertinentes, tales como PEI, MOF, etc. Por último promueve adecuadamente el trabajo en equipo delegando responsabilidades confiando en las capacidades de sus trabajadores.</p>
<p>Nivel suficiente</p>	<p>El Director a veces motiva a sus docentes al logro de los objetivos, de vez en cuando tiene en cuenta sus opiniones en mejora de la I.E. Además, en colaboración con su plana docente elabora los instrumentos de gestión pertinentes, tales como PEI, MOF, etc. Por último promueve el trabajo en equipo delegando responsabilidades aunque pocas veces confiando en las capacidades de sus trabajadores.</p>
<p>Nivel básico</p>	<p>El Director muy poco motiva a sus docentes al logro de los objetivos, no tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones. Por último promueve escasamente el trabajo en equipo delegando responsabilidades aunque pocas veces confiando en las capacidades de sus trabajadores.</p>
<p>Nivel deficiente</p>	<p>El Director nunca motiva a sus docentes al logro de los objetivos, no tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones. Por último no promueve el trabajo en equipo sin delegar responsabilidades porque no confía en las capacidades de sus trabajadores.</p>

Fuente: Elaboración propia.

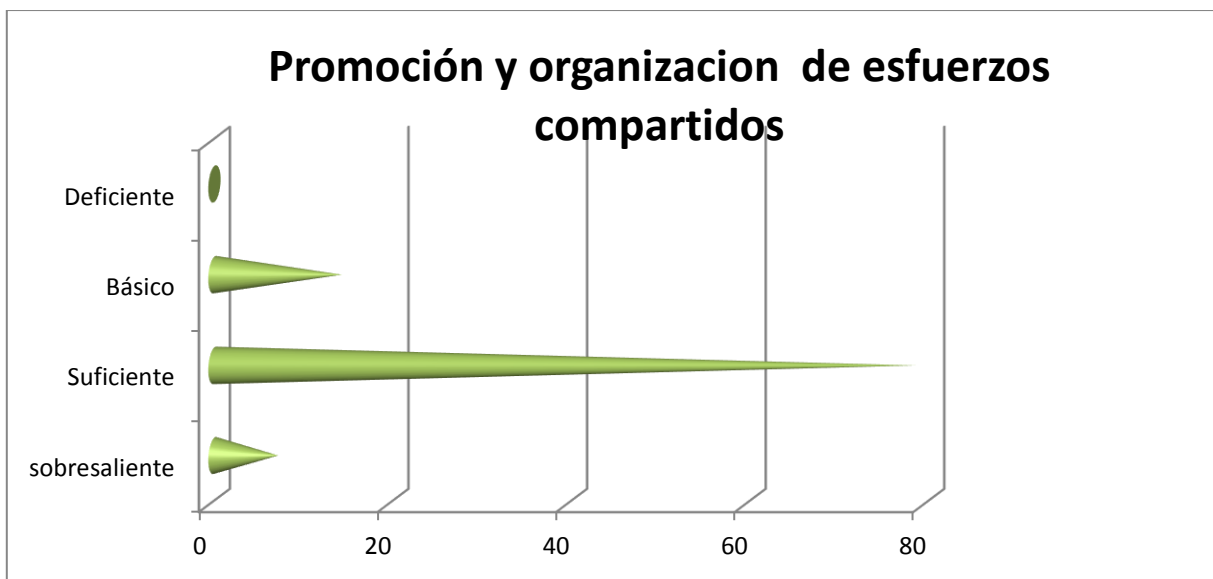
4.1.5.1. Percepción de los docentes con respecto a la quinta dimensión:

Tabla N° 13

Promoción y organización de esfuerzos compartidos			
VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA	F	%
16-20 puntos	Sobresaliente	5	7
11-15 puntos	Suficiente	55	79
6-10 puntos	Básico	10	14
1-5 puntos	Deficiente	0	0
Total		70	100

Fuente: Elaboración propia (n= 70)

Gráfico N° 13



Según como se observa en el cuadro el 79% de los docentes opinan que sus Directivos se encuentran en un nivel suficiente del desarrollo de la quinta dimensión, además sólo el 7% opinan que sus Directivos se encuentran en un nivel

sobresaliente en cuanto y un 10 % mencionan que sus directivos se encuentran en un nivel básico, en cuanto al Promoción y organización de esfuerzos compartidos.

4.1.5.2. Percepción de los Directivos con respecto a la segunda dimensión:

TABLA N° 14

Promoción y organización de esfuerzos compartidos			
VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA	F	%
16-20 puntos	Sobresaliente	1	10
11-15 puntos	Suficiente	19	90
6-10 puntos	Básico	0	0
1-5 puntos	Deficiente	0	0
Total		20	100

Fuente: Elaboración propia (n= 20)

GRÁFICO N° 5

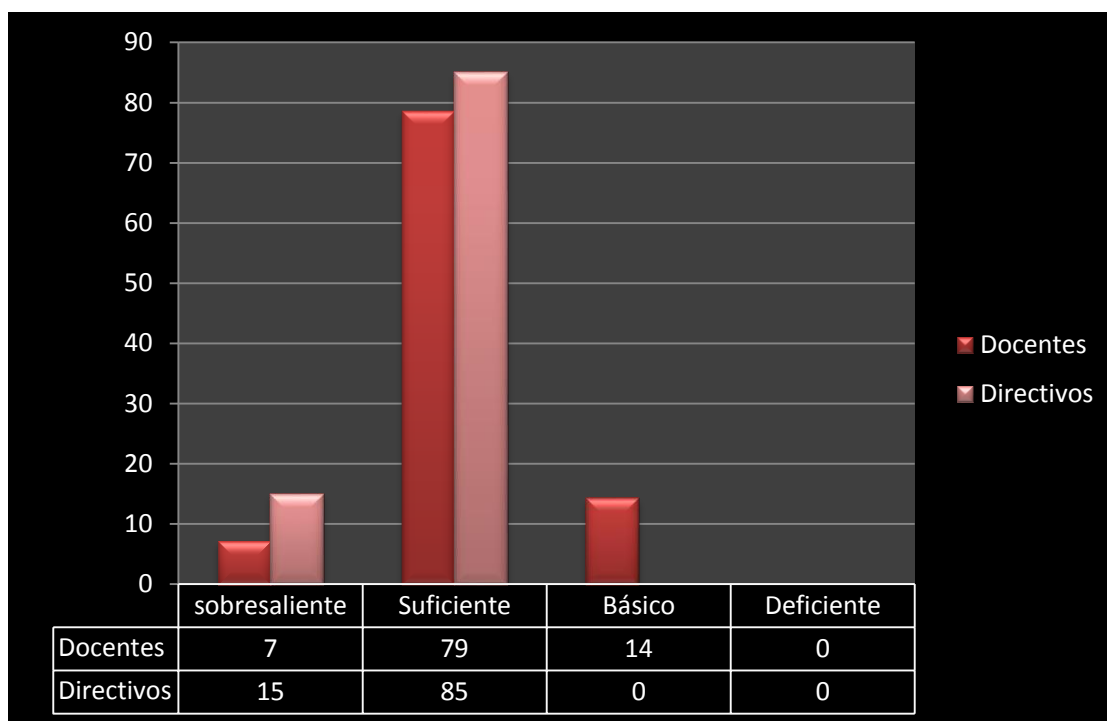


Según como se observa en el cuadro el 90 % de los Directivos opinan que se encuentran en un nivel suficiente del desarrollo la quinta dimensión y sólo el 10% opinan que encuentran en un nivel sobresaliente en cuanto a esta quinta dimensión, Promoción y organización de esfuerzos compartidos.

4.1.5.3. Triangulación y discusión de la quinta dimensión

Para poder analizar y discutir esta dimensión, es necesario realizar la siguiente triangulación, teniendo en cuenta la opinión de los mismos directivos y de los docentes:

GRÁFICO N° 6



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico, la mayoría de docentes y directivos opinan en cuanto al ejercicio de la quinta dimensión, Promoción y organización de esfuerzos compartidos, que los Directivos se encuentran en un nivel suficiente. Es decir, que en esta dimensión los Directivos poseen las siguientes características: que los directivos a veces motiva a sus docentes al logro de los objetivos, estos ocasiona según Díaz (2013) que de vez en cuando tiene en cuenta sus opiniones en mejora de la I.E. Además, en colaboración con su plana docente elabora los instrumentos de gestión pertinentes, tales como PEI, MOF, etc., claves para la buena organización de la I.E. (Díaz, 2013). Por último promueve el trabajo en equipo delegando responsabilidades aunque pocas veces confiando en las capacidades de sus trabajadores, por el hecho de que los conoce poco y no ha estado atento a sus individualidades.

Tabla N° 15

Datos estadísticos de la quinta dimensión entre los docentes y directivos

Medidas Estadísticas	Valores	
	Docentes	Directores
Media Aritmética	13	15
Moda	12	14
Mediana	13	14
Maximo	15	17
Minimo	10	13
Desviación Estándar	7.65	4.26
Coefficiente de Var.	26.07	15.72

Fuente: Elaboración propia en base a la guía de observación (n= 20)

De acuerdo a como se observa en la tabla de medidas estadísticas, según la percepción de los docentes, los directivos en cuanto a la quinta dimensión se encuentran en promedio de puntaje de 13; mientras que según la percepción de los directivos, ellos se encuentran en puntaje promedio de 15; manifestando según las dos percepciones que los Directivos en promedio, en la segunda dimensión se encuentran en un nivel Suficiente, confirmando la información de la tabla anterior.

Asimismo, el puntaje máximo en la quinta dimensión es 15 según los docentes y 17 según los directivos, y el puntaje mínimo es 10 según los docentes y 13 según los directivos, requiriendo de igual forma potenciar dicha dimensión.

4.1.6. Accesibilidad

Con respecta a esta sexta y última dimensión, el Directivo manifiesta un conjunto de cualidades que apuntan a ser puntual y organizado en su labor directiva, administrando su tiempo, se adapta a los cambios, visitas las aulas, etc.

Ante esto, se ve necesario antes de analizar cuantitativamente el nivel del ejercicio de Liderazgo de los Directivos con respecto a esta dimensión, dar a conocer qué se entiende cuando un Directivo en esta dimensión de Accesibilidad, se encuentra en el nivel deficiente, básico, suficiente o sobresaliente:

Rúbrica N° 6: Explicación de la escala con respecto a la sexta dimensión

<p>Nivel sobresaliente</p>	<p>El Director administra bien su tiempo sin recargar su jornada laboral, y por consiguiente se encuentra disponible en los horarios previstos. De igual forma, recorre las aulas y asiste a los acontecimientos que suceden en la I.E. Además es empático con sus docentes, teniendo un buen trato con ellos, adaptándose a los cambios generando confianza.</p>
<p>Nivel suficiente</p>	<p>El Director a veces administra bien su tiempo recargando en algunas situaciones su jornada laboral, y por consiguiente no se le encuentra siempre disponible en los horarios previstos. De igual forma, recorre las aulas y asiste a los acontecimientos que suceden en la I.E. Además es empático con algunos de sus docentes, teniendo un buen trato con ellos, adaptándose a los cambios generando confianza.</p>
<p>Nivel básico</p>	<p>El Director no administra bien su tiempo recargando en algunas situaciones su jornada laboral, y por consiguiente no se le encuentra siempre disponible en los horarios previstos. De igual forma, pocas veces recorre las aulas y asiste a los acontecimientos que suceden en la I.E. Además es empático con algunos de sus docentes, teniendo un buen trato con ellos, adaptándose a los cambios generando confianza.</p>
<p>Nivel deficiente</p>	<p>El Director no administra su tiempo recargando en algunas situaciones su jornada laboral, y por consiguiente no se le encuentra disponible en los horarios previstos. De igual forma, pocas veces recorre las aulas y asiste a los acontecimientos que suceden en la I.E. Además es empático con pocos de sus docentes, teniendo un buen trato algunos de ellos, adaptándose a los cambios generando confianza.</p>

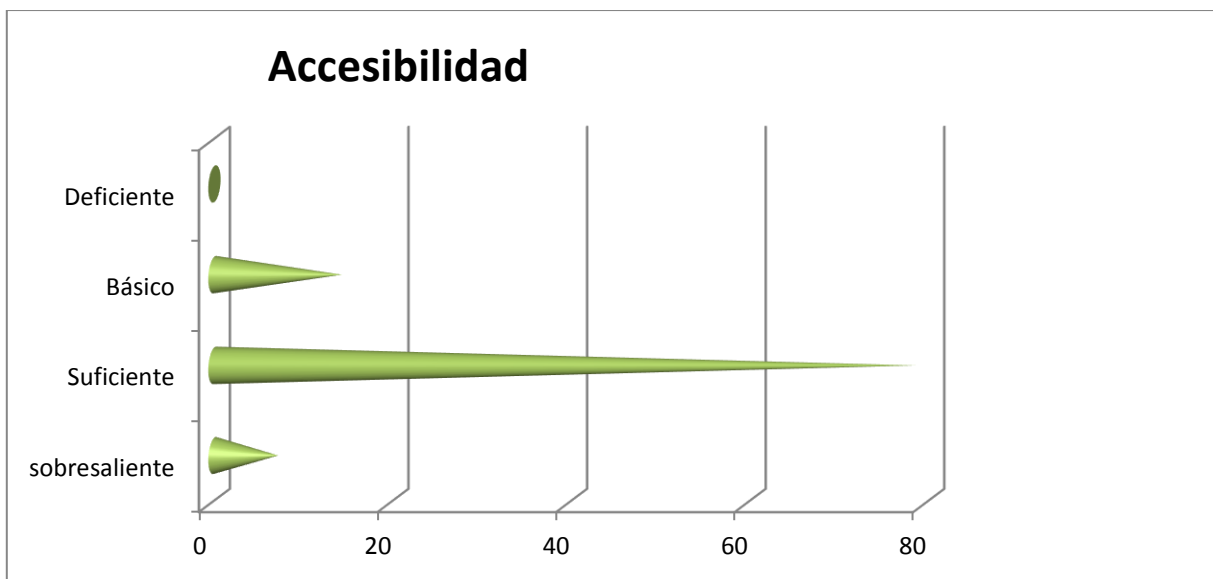
4.1.6.1. Percepción de los docentes con respecto a la sexta dimensión:

Tabla N° 16

Accesibilidad			
VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA	F	%
16-20 puntos	Sobresaliente	5	7
11-15 puntos	Suficiente	57	80
6-10 puntos	Básico	8	13
1-5 puntos	Deficiente	0	0
Total		70	100

Fuente: Elaboración propia (n= 70)

Gráfico N° 16



Según como se observa en el cuadro el 80% de los docentes opinan que sus Directivos se encuentran en un nivel suficiente del desarrollo de la sexta dimensión, además sólo el 7% opinan que sus Directivos se encuentran en un nivel

sobresaliente en cuanto y un 10 % mencionan que sus directivos se encuentran en un nivel básico, en cuanto a la Accesibilidad de sus Directivos.

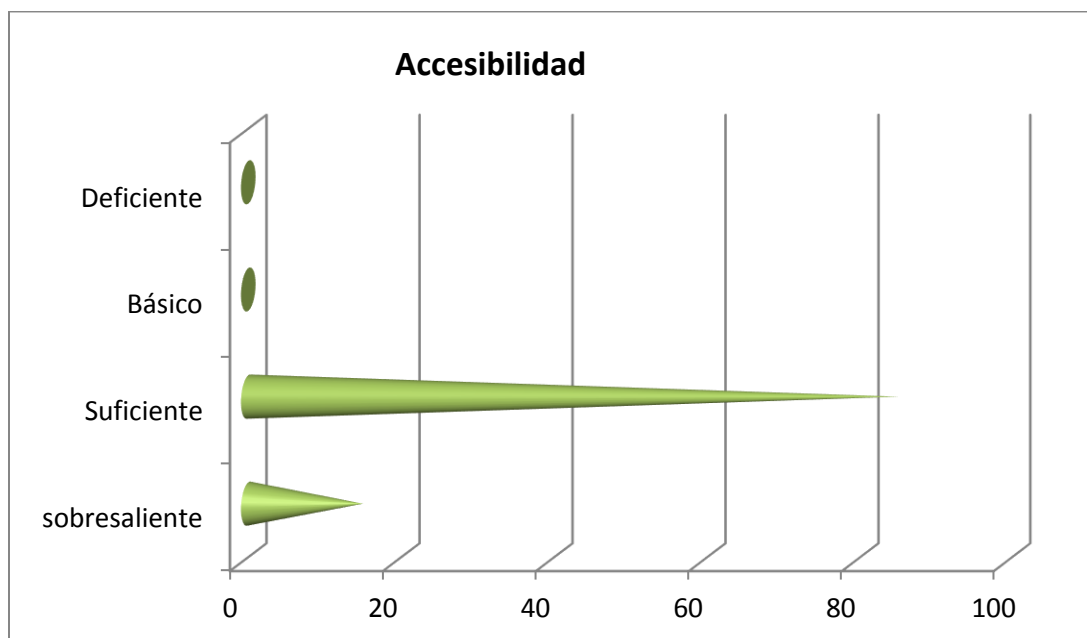
4.1.6.2. Percepción de los Directivos con respecto a la sexta dimensión:

TABLA N° 17

Accesibilidad			
VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA	F	%
16-20 puntos	Sobresaliente	3	15
11-15 puntos	Suficiente	17	85
6-10 puntos	Básico	0	0
1-5 puntos	Deficiente	0	0
Total		20	100

Fuente: Elaboración propia (n= 20)

GRÁFICO N° 17

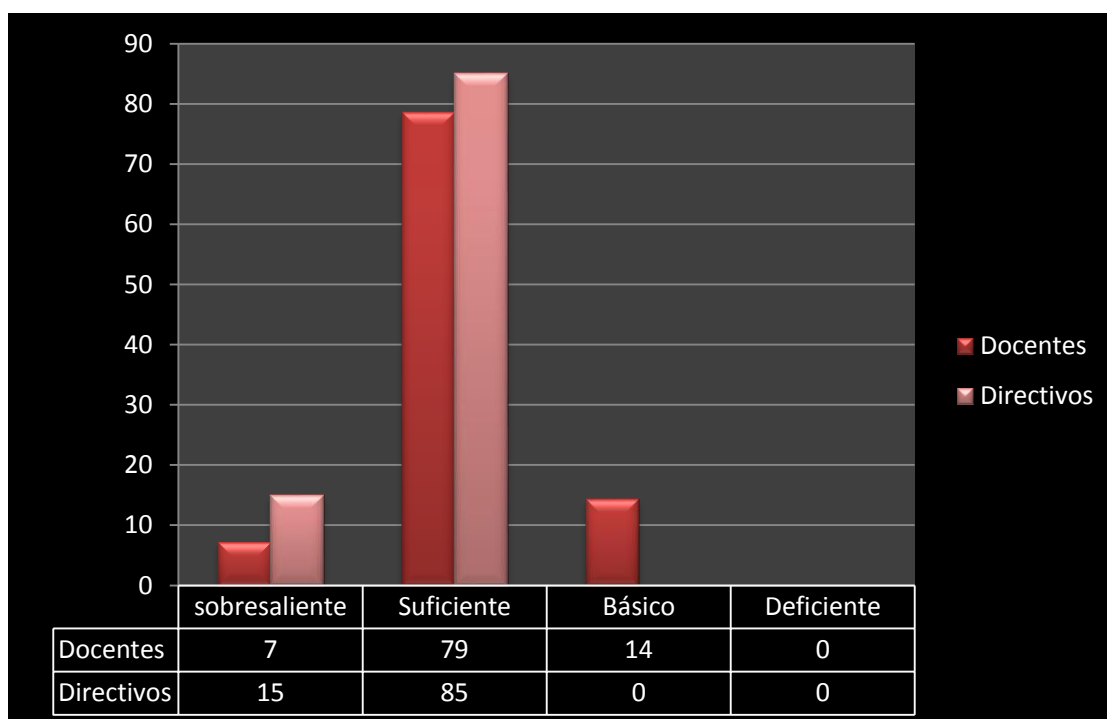


Según como se observa en el cuadro el 85 % de los Directivos opinan que se encuentran en un nivel suficiente del desarrollo la sexta dimensión y sólo el 15% opinan que encuentran en un nivel sobresaliente en cuanto a esta sexta dimensión, Accesibilidad.

4.1.6.3. Triangulación y discusión de la sexta dimensión:

Para poder analizar y discutir esta dimensión, es necesario realizar la siguiente triangulación, teniendo en cuenta la opinión de los mismos directivos y de los docentes:

GRÁFICO N° 18



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico, la mayoría de docentes y directivos opinan en cuanto al ejercicio de la sexta dimensión, Accesibilidad, que los Directivos se encuentran en un nivel suficiente. Es decir, que en esta dimensión los Directivos poseen las siguientes características: que el Director a veces administra bien su tiempo recargando en algunas situaciones su jornada laboral, y por consiguiente no se le

encuentra siempre disponible en los horarios previstos. De igual forma, recorre las aulas y asiste a los acontecimientos que suceden en la I.E. Además es empático con algunos de sus docentes, teniendo un buen trato con ellos, adaptándose a los cambios generando confianza.

Tabla N° 18

Datos estadísticos de la sexta dimensión entre los docentes y directivos

Medidas Estadísticas	Valores	
	Docentes	Directores
Media Aritmética	13	15
Moda	12	14
Mediana	13	14
Máximo	15	17
Mínimo	10	13
Desviación Estándar	3.65	4.26
Coefficiente de Var.	12.07	9.72

Fuente: Elaboración propia en base a la guía de observación (n= 20)

De acuerdo a como se observa en la tabla de medidas estadísticas, según la percepción de los docentes, los directivos en cuanto a la sexta dimensión se encuentran en promedio de puntaje de 13; mientras que según la percepción de los directivos, ellos se encuentran en puntaje promedio de 15; manifestando según las dos percepciones que los Directivos en promedio, en la sexta dimensión se encuentran en un nivel Suficiente, confirmando la información de la tabla anterior.

Asimismo, el puntaje máximo en la sexta dimensión es 15 según los docentes y 17 según los directivos, y el puntaje mínimo es 10 según los docentes y 13 según los directivos, requiriendo de igual forma potenciar dicha dimensión.

4.2. Resultado global de la aplicación de la encuesta a Directivos y Docentes

Para realizar el siguiente análisis, se hará uso de los resultados obtenidos en los apartados anteriores, y de la media aritmética como producto de la aplicación de una encuesta a docentes y a Directivos entorno a las dimensiones o cualidades de la variable Liderazgo en la Gestión Educativa.

En este sentido, para que el análisis sea más entendible, se explicará a continuación la leyenda correspondiente a la escala cuantitativa usada anteriormente:

Tabla N° 17

ESCALA CUANTITATIVA PARA ANÁLISIS DE LA VARIABLE	
VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA
16-20 puntos	Sobresaliente
11-15 puntos	Suficiente
6-10 puntos	Básico
1-5 puntos	Deficiente

Fuente: Elaboración propia.

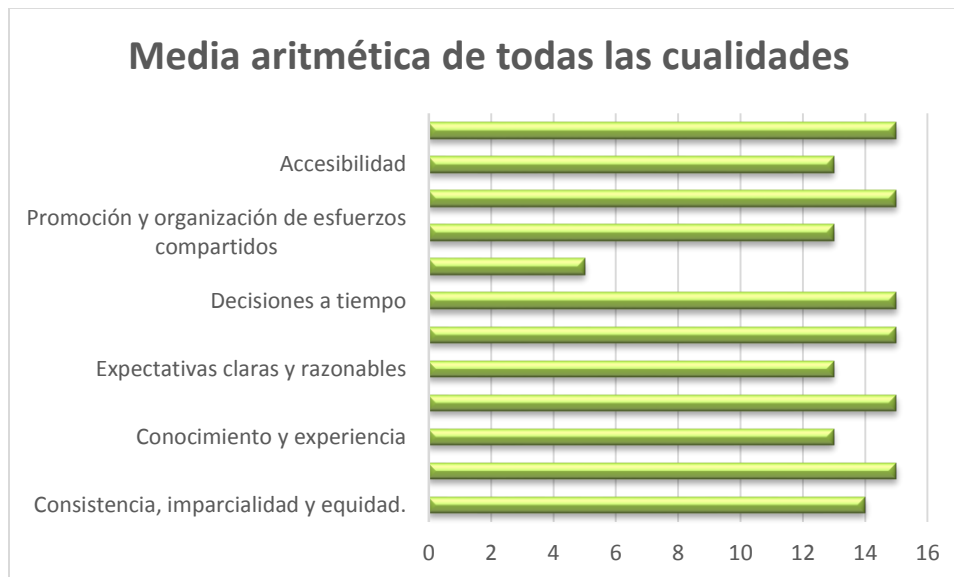
Ante esto, la media aritmética que se mostrará de acuerdo a los resultados de docentes y directivos en cada dimensión, se podrá entender mejor:

Tabla N° 18

MEDIA ARITMÉTICA SEGÚN LA ENCUESTA APLICADA		
DIMENSIÓN O CUALIDAD	PÚBLICO	MEDIA ARITMÉTICA
Consistencia, imparcialidad y equidad.	Docente	14
	Directivo	15
Conocimiento y experiencia	Docente	13
	Directivo	15
Expectativas claras y razonables	Docente	13
	Directivo	15
Decisiones a tiempo	Docente	15
	Directivo	5
Promoción y organización de esfuerzos compartidos	Docente	13
	Directivo	15
Accesibilidad	Docente	13
	Directivo	15

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 18



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la mayor parte del público encuestado opina que el Directivo en cuanto al desarrollo de esta variable se encuentra en un nivel suficiente, con algunas deficiencias por resolver con un promedio de Media Aritmética de 14.

Esto significa que en el desarrollo de todas sus cualidades, el Directivo alcanza el nivel de suficiente, lo que implica que existen algunas deficiencias entorno al Liderazgo democrático o participativo. Además se puede deducir que es esencial que el “plus” o “valor agregado” de la ética esté presente en el desarrollo de sus funciones para alcanzar los objetivos plasmados y existe una buena coordinación entre todas las partes de la Gestión Escolar.

4.3. Características de la validez, confiabilidad y pertinencia del Programa

4.3.1. Nivel de Validez del Programa

El programa de Formación ética, se sustenta principalmente en las cualidades humanas que todo Directivo de una Escuela debe tener, propuestas por David Isaacs, y a su vez, del modelo de Director líder sustentado por Hugo Díaz.

El programa está conformado por doce talleres, los mismos que se detallan en el anexo IV.

Ante esto, para la validez del contenido, esta propuesta fue sometida a criterios de juicio de expertos quienes brindaron su veredicto acerca del grado en que se han cumplido cada uno de los criterios de validación estipulados en la escala. **(Ver Anexo V)**

4.3.2. Nivel de Confiabilidad

El programa es confiable por cuanto se ha diseñado teniendo en cuenta criterios procedimientos de reconocidos científicos y académicos, tal como Rodríguez (2009) quien determina que los programas deben contener los siguientes requisitos:

- Metas y objetivos adecuados a las características de los destinatarios en su contexto de referencia.
- El programa ha de estar claramente especificado y detallado en todos sus elementos fundamentales: destinatario, agentes, actividades, estrategias, responsabilidades de personal, tiempos, manifestaciones esperables y niveles de logro.
- Ha de incorporar un conjunto de medios, recursos que, además de ser educativos deben ser considerados como suficientes adecuados y eficaces para el logro de metas y objetivos.
- La propuesta no debe tener demasiados productos, pero pueden tener todas las actividades que hagan falta.
- La propuesta se refiere a la búsqueda de adecuadas soluciones al problema, objeto de estudio. La primera cualidad debe ser su realismo, en ella se fijan las prioridades y las actividades, acciones o tareas, etc.,

más importantes que abra que realizar para dar solución al problema de estudios.

- La formalidad a estandarización no debe ser una camisa de fuerza que limite a los investigadores, especialmente su creatividad; aunque sería preferible que se muestre cierta prudencia y tome en consideración como mínimo algunos elementos que proponen autores recomendados.

Complementariamente a lo mencionado a este acápite, se asume a la vez la propuesta de Villa (2009) quien añade que todo programa educativo debe contener datos generales, sumario, modelo teórico, objetivos, metodología, cronograma de actividades y anexos- en este estudio se considera los siguientes elementos:

1. Datos generales
2. Modelo teórico de la propuesta
3. Fundamentación científica de la propuesta
4. Objetivos de la propuesta
5. Organización de las actividades de la propuesta
6. Descripción metodológica de las actividades programadas y ejecutadas
7. Metodología
8. Sesiones de aprendizaje o talleres
9. Evaluación
10. Referencias bibliográficas
11. Anexos

Antes esto, para identificar el nivel de confiabilidad de la Propuesta presentada, se ha visto necesario cuantificar dicha confiabilidad a través de los siguientes criterios propuestos por Rodríguez (2009) y Villa (2009):

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	
		CUMPLE (1)	NO CUMPLE (0)
ESTRUCTURA	Datos Informativos	X	
	Fundamentación	X	
	Objetivos	X	
	Metodología	X	
	Organización de actividades	X	
	Evaluación	X	
	Bibliografía	X	
Anexos	X		
CONTENIDO	Metas y objetivos de la Propuesta son acordes al contexto de las I.E.	X	
	El programa detalla sus elementos fundamentales: destinatarios, agentes, actividades, decisiones, estrategias, responsabilidades del personal, tiempos, manifestaciones esperables y niveles de logro.	X	
	Considera recursos educativos eficaces para el logro de las metas y objetivos.	X	
	La Propuesta es concisa y contiene las actividades necesarias y pertinentes.	X	

	La Propuesta busca dar solución a un problema determinado.	X	
	Se ha tenido en cuenta algunos otros modelos con la misma temática para sustentar dichas actividades.		X
	En la Propuesta de priorizan las actividades, con el fin de darle solución a un problema específico.	X	
PUNTAJE TOTAL		14	
CUANTIFICACIÓN: PTx100/15		93.3 %	

Por ello, cabe decir que de los 15 ítems, la Propuesta llegó a evidenciar que cumplían con 14 aspectos, concluyendo que con un 93.3% de cuantificación, la Propuesta es confiable, según los autores mencionados.

4.3.3. Nivel de Pertinencia

El programa es pertinente porque se ajusta a las características de la población muestral. La temática presentada responde a sus necesidades y los contenidos han sido desarrollados de una manera sencilla, utilizando un lenguaje claro y preciso.

La pertinencia del programa de juegos recreativos se midió a través de un indicador registrado en la ficha de validación adaptada de Pérez (2000). Según Gago citado por (Cardoso y Cerecedo, 2011, p.72), “la pertinencia es un criterio relacionado con la satisfacción de las expectativas y necesidades sociales por parte del programa, por lo que integra el entorno social, cultural y económico en el que se desenvuelve, así como los requerimientos que la sociedad ha establecido para su funcionamiento.

DIMENSIÓN	DIAGNÓSTICO	ACTIVIDADES DEL PROGRAMA
<p align="center">Consistencia, imparcialidad y equidad.</p>	<p>De acuerdo a como se observa en la tabla de medidas estadísticas, según la percepción de los docentes, los directivos en cuanto a la primera dimensión se encuentran en promedio de puntaje 14; mientras que según la percepción de los directivos, ellos se encuentran en puntaje promedio de 15; comparando las dos percepciones los Directivos en promedio en la primera dimensión se encuentran en un nivel suficiente, confirmando la información de la tabla anterior.</p> <p>Asimismo, el puntaje máximo en la primera dimensión es 17 según las dos percepciones, y el mínimo es 13 según los docentes y 12 según los directivos, requiriendo de igual forma potenciar dicha variable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taller de la responsabilidad, sencillez y fortaleza.
<p align="center">Conocimiento y experiencia.</p>	<p>De acuerdo a como se observa en la tabla de medidas estadísticas, según la percepción de los docentes, los directivos en cuanto a la segunda dimensión se encuentran en promedio de puntaje de 13;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taller de la fortaleza, sencillez, justicia y responsabilidad.

	<p>mientras que según la percepción de los directivos, ellos se encuentran en puntaje promedio de 15; manifestando según las dos percepciones que los Directivos en promedio, en la segunda dimensión se encuentran en un nivel Suficiente, confirmando la información de la tabla anterior.</p> <p>Asimismo, el puntaje máximo en la primera dimensión es 15 según los docentes y 17 según los directivos, y el puntaje mínimo es 10 según los docentes y 13 según los directivos, requiriendo de igual forma potenciar dicha dimensión.</p>	
<p>Expectativas claras y razonables</p>	<p>De acuerdo a como se observa en la tabla de medidas estadísticas, según la percepción de los docentes, los directivos en cuanto a la tercera dimensión se encuentran en promedio de puntaje de 13; mientras que según la percepción de los directivos, ellos se encuentran en puntaje promedio de 15; manifestando según las dos percepciones que los Directivos en promedio, en la tercera dimensión se encuentran en un nivel Suficiente, confirmando la</p>	<p>- Taller de la cordialidad, de la fortaleza y la responsabilidad.</p>

	<p>información de la tabla anterior.</p> <p>Asimismo, el puntaje máximo en la tercera dimensión es 16 según los docentes y 17 según los directivos, y el puntaje mínimo es 10 según los docentes y 13 según los directivos, requiriendo de igual forma potenciar dicha dimensión.</p>	
<p>Decisiones a tiempo</p>	<p>De acuerdo a como se observa en la tabla de medidas estadísticas, según la percepción de los docentes, los directivos en cuanto a la cuarta dimensión se encuentran en promedio de puntaje de 15; de igual forma según la percepción de los directivos, ellos se encuentran en puntaje promedio de 15; manifestando según las dos percepciones que los Directivos en promedio, en la cuarta dimensión se encuentran en un nivel Suficiente, confirmando la información de la tabla anterior.</p> <p>Asimismo, el puntaje máximo en la cuarta dimensión es 15 según los docentes y 17 según los directivos, y el puntaje mínimo es 10 según los docentes y 13 según los directivos, requiriendo de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taller de la sencillez, de la responsabilidad y de la justicia.

	igual forma potenciar dicha dimensión.	
Promoción y organización de esfuerzos compartidos	<p>De acuerdo a como se observa en la tabla de medidas estadísticas, según la percepción de los docentes, los directivos en cuanto a la quinta dimensión se encuentran en promedio de puntaje de 13; mientras que según la percepción de los directivos, ellos se encuentran en puntaje promedio de 15; manifestando según las dos percepciones que los Directivos en promedio, en la segunda dimensión se encuentran en un nivel Suficiente, confirmando la información de la tabla anterior.</p> <p>Asimismo, el puntaje máximo en la quinta dimensión es 15 según los docentes y 17 según los directivos, y el puntaje mínimo es 10 según los docentes y 13 según los directivos, requiriendo de igual forma potenciar dicha dimensión.</p>	- Taller de la cordialidad, de la justicia, de la responsabilidad.
Accesibilidad	De acuerdo a como se observa en la tabla de medidas estadísticas, según la percepción de los docentes, los directivos en cuanto a la sexta dimensión se encuentran en promedio	- Taller de la sencillez, cordialidad, justicia y fortaleza.

	<p>de puntaje de 13; mientras que según la percepción de los directivos, ellos se encuentran en puntaje promedio de 15; manifestando según las dos percepciones que los Directivos en promedio, en la sexta dimensión se encuentran en un nivel Suficiente, confirmando la información de la tabla anterior.</p> <p>Asimismo, el puntaje máximo en la sexta dimensión es 15 según los docentes y 17 según los directivos, y el puntaje mínimo es 10 según los docentes y 13 según los directivos, requiriendo de igual forma potenciar dicha dimensión.</p>	
--	---	--

V. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

PROGRAMA DE FORMACIÓN ÉTICA PARA FOMENTAR EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARTICULARES DEL DISTRITO DE CHICLAYO.

5.1. Datos Informativos

- **Campo de estudio:** Directivos de las Instituciones Educativas Particulares del Distrito de Chiclayo.
- **Número de participantes:** 20 Directivos.

5.2. Fundamentación

El Programa de formación ética está fundamentado principalmente en el libro de David Isaacs titulado: “Ocho cuestiones esenciales en la Dirección de Centros Educativos” en el que propone unas cualidades humanas básicas que todo directivo de Centros Educativos debe conocer y practicar. De igual forma, paralelamente, se tomará en cuenta el modelo de liderazgo de un Directivo en un Centro Educativo propuesto por Díaz (2013), el cual se verá reforzado por la teoría del Líder interior de Fischman (2005) y la teoría del Liderazgo basado en principios de Covey (1995).

A continuación se describirá brevemente algunos aspectos de la propuesta de cada autor:

- a) En primer lugar, **David Isaacs**, propone seis cualidades humanas que todo buen directivo debe tener en cuenta en relación a su Gestión educativa: la fortaleza, la responsabilidad, la justicia, la cordialidad, la sencillez y el optimismo. A su vez, se consideran esencialmente relevantes puesto que en el Centro Educativo se debe buscar un ambiente adecuado para trabajar y convivir a gusto, y para que los colaboradores se esfuercen por promover de

forma paulatina proyectos que fortalezcan los diversos pilares del Centro Educativo,

- b) **Hugo Díaz** en su libro “Nuevas tendencias y desafíos de la Gestión Escolar”, propone seis cualidades que todo buen directivo debe tener con respecto a su liderazgo: consistencia, imparcialidad y equidad; conocimiento y experiencia; expectativas claras y razonables; decisiones a tiempo; promoción y organización de esfuerzos compartidos y accesibilidad. Estas cualidades edifican el perfil de un Directivo líder, un liderazgo que en el mundo empresarial es conocido como liderazgo democrático, en el que se considera la participación de sus colaboradores en la consecución de las metas u objetivos Institucionales, busca su formación y crecimiento y a su vez promueve un buen trato basado en la confianza y escucha de sus necesidades.
- c) **David Fischman**, plantea el liderazgo interior como previo al ejercicio de liderazgo participativo, lo que implica tener una gran capacidad para auto dirigirse y autogobernar su propia persona, su propia debilidad hacia la grandeza de su plenitud. En su libro Líder interior, menciona que la gran facultad del ser humano para autodirigirse es esencial y básica para ejercer constante y eficientemente un liderazgo en el cual motive a sus colaboradores a ser líderes en los lugares de trabajo en los que se encuentren según sus funciones.
- d) **Stephen Covey** nos propone un Liderazgo basado en principios donde prima también la capacidad autogobierno en el líder, el cual debe tratar de controlar y reconducir sus sentimientos o emociones para tomar decisiones acertadas. Uno de los principios que manifiesta es justamente el de crecer “de dentro hacia afuera”, forjar una personalidad y voluntad bien cimentadas para que sus decisiones y su actuar se den de forma pertinente y objetiva.

5.3. Objetivos

5.3.1. Objetivo General

- Fomentar el ejercicio de liderazgo de la gestión de los Directivos de Instituciones Educativas Particulares del nivel secundario del distrito de Chiclayo desde una formación ética.

5.3.2. Objetivos Específicos

- Estructurar el contenido temático de la propuesta.
- Desarrollar el contenido temático de la propuesta.

5.4. Modelo teórico de la propuesta

5.4.1. Cualidades humanas de un Directivo según David Isaacs

La ética de los Directivos en una empresa al igual que un Centro Educativo radica en la práctica de valores o cualidades humanas que ayuden a realizar sus funciones de la forma más idónea.

Isaacs (2004, p. 166), nos manifiesta un conjunto de cualidades directivas que pueden especialmente relevantes para lograr un ambiente adecuado para trabajar y convivir a gusto, y para que los colaboradores se esfuercen en colaborar en proyectos de mejora.

- La fortaleza:
- La responsabilidad.
- La sencillez.
- La cordialidad.
- El optimismo.
- La justicia

Y ahora, en cuanto a la Formación ética, se sigue la visión humanista de David Isaacs, quien propone las cualidades humanas que todo Directivo debe tener: optimismo, cordialidad, responsabilidad, sencillez, fortaleza y justicia.

a) Fortaleza:

La fortaleza ayuda al directivo a resistir el mal y a acometer proyectos que valen la pena. Pero no es la dificultad ni el esfuerzo lo que constituyen la fortaleza, sino únicamente el bien.

En términos más sencillos, los directivos no deben pensar que el mérito está en el esfuerzo que hacen para entender a sus profesores y a sus alumnos o para aguantar sus caprichos e insuficiencias, sino en hacer estas cosas buscando su auténtico bien.

La fortaleza no tiene ningún sentido si no se sabe lo que es bueno y, por tanto, cada directivo tendrá que esforzarse, con su razón, en descubrir y reconocer lo que es auténticamente bueno. Es posible que se limiten los directivos en este sentido, pensando únicamente en el triunfo de los alumnos en sus estudios, por ejemplo, en lugar de captar las posibilidades de los alumnos en su plenitud. Si se descubren más nítidamente los componentes de ese bien, el resistir influencias nocivas y el soportar las molestias tendrá su sentido. Si no es así, habitualmente se intentará evitar las actuaciones que puedan producir el sufrimiento.

Con el fin de saber cómo se está viviendo esta cualidad, se puede considerar el grado en que las afirmaciones siguientes reflejan la situación personal:

- Me propongo metas interesantes para el futuro.
- Preveo posibles problemas, con el fin de saber superarlos cuando vengan.
- Pongo los medios para obtener lo deseado, pero reconozco también cuando conviene resistir.
- Me esfuerzo habitualmente en realizar las cosas pequeñas de cada día con cuidado y con cariño.

- Me esfuerzo por ser sincero con mis colaboradores con respecto a su desempeño laboral.

b) La responsabilidad:

Existe una gran diferencia entre aceptar un cargo y aceptar la responsabilidad que significa ocuparse de esa zona de autonomía, siempre buscando el bien del centro educativo. Un directivo debe estar comprometido con los valores institucionales. Y no puede comprometerse con ellos si no los conoce bien, si no profundiza en ellos y si no intenta vivirlos habitualmente en su trabajo.

El directivo que va a influir en sus colaboradores también tendrá que asegurarse de no ser abatido por la presión de la responsabilidad que está sosteniendo. Directivos tristes, que se quejen con frecuencia, no suelen influir positivamente en el trabajo de sus colaboradores.

Con el fin de saber cómo se está viviendo esta cualidad, se puede considerar el grado en que las afirmaciones siguientes reflejan la situación personal:

- Habitualmente cumplo con las acciones acordadas.
- Busco sistemas para capacitarme o perfeccionarme con el fin de actuar mejor en mis deberes habituales.
- Vivo la responsabilidad rindiendo cuentas ante las personas que tienen autoridad sobre mí.
- Intento que todas mis acciones tengan un sentido auténticamente humano.

c) La sencillez:

Se destaca la cualidad de la sencillez porque ayuda a controlar la tendencia al dominio, la inclinación a hacerse valer más que lo realmente no vale. La persona sencilla es una persona auténtica, sin doblez. Es evidente que se requiere esta cualidad, con el fin de establecer relaciones sólidas con los demás.

El directivo sencillo cuida de que su comportamiento habitual cuando está hablando, su manera de vestir, y su manera de actuar estén en concordancia con sus creencias fundamentales, de tal manera que los demás puedan conocerle tal como es. Las relaciones entre las personas necesitan basarse en esta autenticidad, y si se nota que el directivo esté actuando con intenciones falsas o encubiertas, surgirá un grado elevado de desconfianza.

Con el fin de saber cómo se está viviendo esta cualidad, se puede considerar el grado en que las afirmaciones siguientes reflejan la situación personal:

- Intento actuar con claridad y transparencia en las actividades íntimas ante los demás.
- Intento que mi actuación habitual sea congruente con lo que digo y lo que pienso.
- Habitualmente no me comparo con otras personas. En cambio intento auto-reconocerme y conocer el grado de mejora que he conseguido después de realizar un esfuerzo de mejora.
- Habitualmente muestro confianza y cariño con los demás.

d) La cordialidad:

Un directivo de un centro educativo debe pasar más tiempo relacionándose con sus colaboradores que en el cumplimiento de trámites burocráticos o planificando futuros proyectos. Solamente se puede educar mediante una auténtica relación entre personas. Por eso, destacamos la cordialidad con la cualidad que moverá al directivo a relacionarse con los demás, e incluso a establecer lazos de amistad en algunos casos.

El directivo autosuficiente, que no entiende que necesita de los demás para crecer personalmente y para lograr mejoras para el centro, no suele querer comprometerse mostrando su interés y preocupación por los demás porque son importantes y porque son importantes para uno mismo.

Y es que la persona necesita sentirse apreciada. Esto es la esencia de la cordialidad. Y se expresa este aprecio en las palabras, en los gestos, al escuchar atentamente a otro o incluso con una sonrisa.

Con el fin de saber cómo se está viviendo esta cualidad, se puede considerar el grado en que las afirmaciones siguientes reflejan la situación personal:

- En mi vida habitual, hago esfuerzos para relacionarme con todos mis colaboradores.
- Creo situaciones a propósito con el fin de conocer a mis colaboradores más y mejor.
- En las relaciones de amistad, me preocupo por el bien del otro, no sólo por el objeto de interés común.
- Consigo mostrar mi aprecio por los demás en lo que digo o cómo lo digo, en mis gestos, al escuchar atentamente al otro o con una sonrisa.

e) El optimismo:

Es una cualidad directiva especialmente relevante en un centro educativo, porque ayuda a descubrir lo positivo en las personas y en las situaciones, permitiendo así aprovecharlas al máximo – optimizarlas

Se trata de confiar razonablemente en sus colaboradores. Esta desconfianza no debe confundirse con la ingenuidad. Los colaboradores tienen que mostrarse dignos de la confianza que podemos tener en ellos. También los directivos deben ocuparse del proceso de capacitación y perfeccionamiento de sus colaboradores precisamente para poder confiar más en ellos.

f) La justicia:

La justicia es una cualidad que podría abarcar todas las anteriores. Forja en el Directivo la intención de ser justo con las capacidades y potencialidades de sus colaboradores, asimismo del trabajo colaborativo.

Se pueden evidenciar en los siguientes ítems:

- Es consciente de las expectativas profesionales que tienen los profesores.
- Brinda remuneración justa.
- Asume las consecuencias de sus decisiones.

5.4.2. Cualidades de un Directivo líder en un centro educativo propuestas por Hugo Díaz

Una de las características esenciales que todo buen directivo debe manejar y que en la actualidad se necesita para generar un buen clima laboral en toda Institución Educativa, es el ejercicio del Liderazgo. Así lo señala Díaz (2013), indicando que es una cualidad trascendental, ganado en base a estilos de gerencia que combinen el claro establecimiento de estándares de funcionamiento y metas institucionales, la disponibilidad de recursos con las prioridades, el trabajo en equipo y las decisiones basadas en confiables y oportunos sistemas de información.

De igual manera, también dice que: “Ser un líder significa igualmente promover el crecimiento del personal docente y no docente convirtiéndolos en verdaderos líderes en el cumplimiento de sus funciones; confiar en la capacidad de ellos, en su misión de implementar la enseñanza de las diversas disciplinas”. (Díaz, 2013, p. 45)

Las cualidades que Hugo Díaz propone, son las siguientes:

- **Consistencia, imparcialidad y equidad**

Uno de los elementos esenciales en la gestión de un Director se encuentra en la consistencia del carácter de él mismo. El comportamiento, fundamentado en un adecuado equilibrio emocional permite al Director planificar, organizar, controlar y dirigir mucho mejor.

Es por ello que, ser consistente fortalece la autoridad del director y su margen de maniobra para dirigir, supervisar y ayudar a los profesores a estar más seguros de su respaldo en la aplicación de las normas; en especial las medidas disciplinarias. Incluso cuando en ocasiones no hay acuerdo con los profesores, el buen director trata los desacuerdos positivamente, discreta y constructivamente.

La imparcialidad es expresa en el reconocimiento razonable, sin mostrar favoritismos ni otorgar privilegios. Exige capacidad de escucha en el caso de conflictos, decisiones con sentido humanista y de justicia. La imparcialidad contribuye a reducir lo ambiguo e impredecible, incrementa la solidaridad y reduce la suspicacia y la envidia. Sin embargo, no significa que el director no sea sensible a necesidades especiales y a razones legítimas. Tampoco que no reconozca el esfuerzo y mérito grupal e individual; por el contrario, valora el buen desempeño.

- **Conocimiento y experiencia**

El buen director inspira y se gana el respeto; no lo impone. Un conocimiento suficiente sobre la realidad del país, la realidad educativa, la normatividad oficial curricular y de la gestión le facilita expresarse en forma conveniente y tener capacidad de convencimiento, aunque también de saber aprovechar los aportes de los demás. Entiende las etapas del crecimiento, el significado de las diferencias individuales, es sensible a las dificultades que pasan los profesores en su trabajo en las aulas y a satisfacer las necesidades de los alumnos.

El director que posee sólidos conocimientos y experiencia establece canales fluidos de expresión de las experiencias, opiniones y sentimientos de profesores, alumnos y padres. Una comunicación abierta y transparente ayuda a la interacción positiva y mejora la calidad de la participación.

- **Expectativas claras y racionales**

Implica capacidades suficientes para para transmitir y convencer acerca de lo que se quiere; anticiparse a problemas; demostrar que los proyectos de mejora emplean criterios racionales, viables, y medibles en su realización, así como modos, métodos procedimientos, y recursos necesarios para implementarlos.

- **Decisiones a tiempo**

Un buen director es capaz de tomar decisiones en forma oportuna. Los que no las toman a tiempo o las evitan generan desorientación, decepción y frenan las expectativas que la comunidad educativa puede esperar como parte del progreso institucional.

Cuánto cuesta priorizar, pues bien un buen director debe saber hacer las cosas en el momento oportuno, colocar las obligaciones por orden de importancia y no por conveniencia. Es así como se va forjando la puntualidad junto con ser oportuno.

- **Promoción y organización de esfuerzos compartidos**

Como Director de una organización, el director promueve el trabajo en equipo, para lo cual genera una convivencia basada en la confianza. Un buen director descentraliza, delega responsabilidades, deposita confianza, practica esquema menos controlistas, involucra a todos los trabajadores en el planeamiento, ejecución y evaluación de las acciones y logra que todos se comprometan en la puesta en práctica de un proyecto de mejora institucional, así como de un conjunto de creencias y valores que orientan la acción de la escuela. De lo que se trata es de aprovechar al máximo el talento de los demás, entender y respetar las ideas de otros y aprovecharlas para tomar buenas decisiones.

- **Accesibilidad**

Un Director accesible es aquel que llega temprano a trabajar, es relativamente organizado, sabe administrar su tiempo no sobrecargando su jornada escolar, se moviliza bastante, se le ve en todas partes y dispone de un tiempo para su familia.

De esta forma está informado de lo que ocurre. El Director accesible es experto en establecer buenas relaciones y en ayudar a que los demás se relacionen; utiliza situaciones improvisadas para discutir y apoyar el logro de las metas de los profesores; visita las aulas y asiste a los acontecimientos sociales, pues tienen importantes implicaciones simbólicas.

4.3. Aportes del pensamiento de David Fischman y Steven Covey a la propuesta de Hugo Díaz

Como se ha venido mencionando en los puntos anteriores, según la percepción de Hugo Díaz, es esencial que en un Centro Educativo, el Directivo tenga las cualidades necesarias para ejercer un adecuado liderazgo participativo o democrático, con el fin de fortalecer los diversos pilares sobre los cuales está cimentada la Gestión Educativa.

Ante esto, si bien las cualidades han sido ya mencionadas a través del pensamiento de Hugo Díaz, hay que tener en cuenta, el aporte de David Fischman y Steven Covey, quienes fortalecen algunas de esas cualidades.

El aporte de la teoría del Líder interior de David Fischman consiste en poner como elemento esencial el autoliderazgo, el liderarse a uno mismo, antes que ser un líder para los demás.

Cuando se es un “líder” sin tener un buen conocimiento de uno mismo, se corre el riesgo de cometer muchos errores. Como actitudes que dificulten el crecimiento integral de la empresa, de tomar decisiones inadecuadas, de ser impuntual, de no ser hombre de palabra, etc.

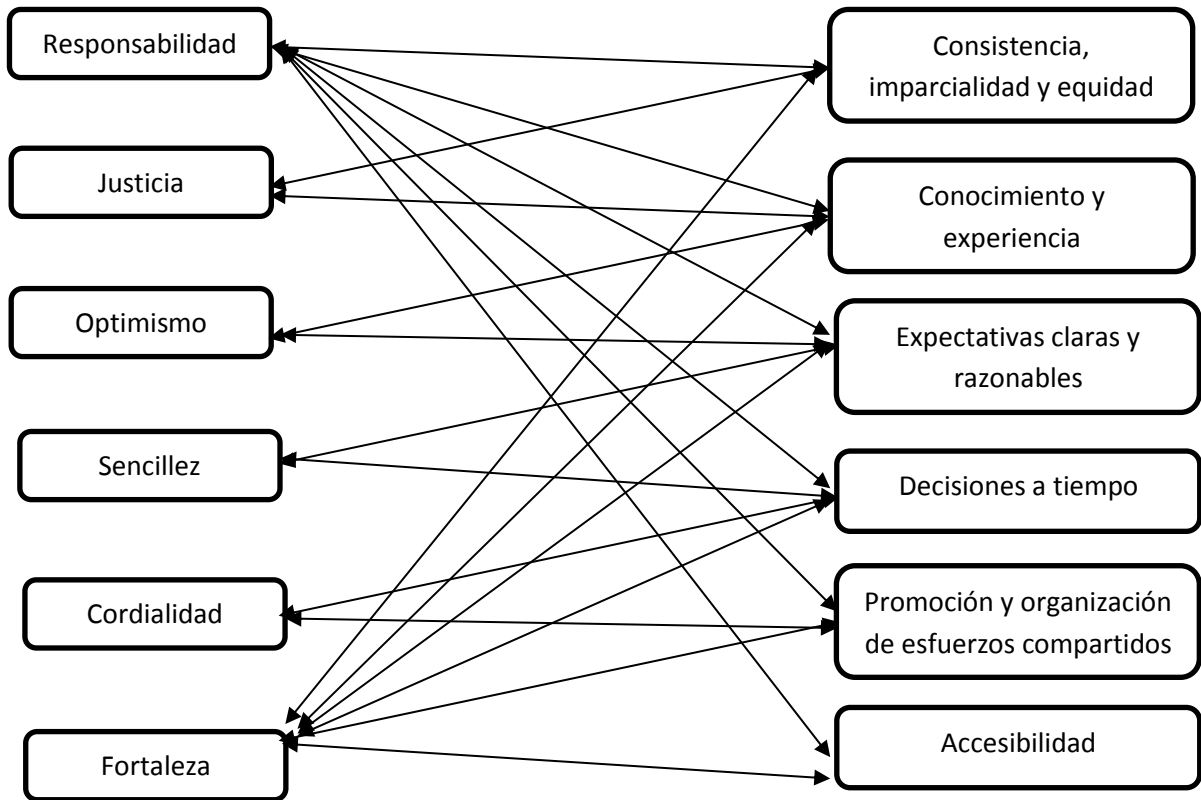
Ante esto, según Fischman (2005), el Líder interior, que busca estudiar con detenimiento los cuatro aspectos relacionados con el liderazgo interior o personal: el autoconocimiento, el poder de la actitud, la capacidad de comunicación y la inteligencia espiritual, guarda mucha relación con lo propuesto por Díaz (2014) en la primera cualidad del perfil de un directivo líder, denominada: Consistencia, imparcialidad y equidad. En ella, como manifestaba Díaz (2014) el Director adquiere la capacidad para tener autodominio de su persona, saber tomar decisiones imparciales, no dejándose llevar por los sentimientos, siendo en todo momento bien objetivo en sus metas.

Por otro lado, la teoría del Liderazgo basado en principios, propuesto por Stephen Covey, consiste en mostrar cómo es que el líder a lo largo de los años, al ejercer sus funciones, va adquiriendo principios inmovibles, que guían y conducen su actuar. Es por ello, que Covey (1995) manifestó algunas características claves para reconocer a un líder que haga su labor de acuerdo a principios:

- Aprenden continuamente.
- Tienen vocación por servir.
- Irradian energía positiva.
- Creen en los demás
- Dirigen sus vidas de forma equilibrada.
- Ven la vida como una aventura.
- Se ejercitan para la autorrenovación.

Según Covey, a través de estas características, se puede identificar claramente a un líder que basa su liderazgo en principios. Por ello, a raíz de esta caracterización, se deduce que el buen líder que Covey presenta, no disipa del líder presentado por Díaz (2014), más bien todo lo contrario. Las dos visiones de liderazgo son muy parecidas. Justamente la visión de líder de Díaz (2014) manifiesta que será un buen líder siempre y cuando tenga la capacidad de ser un colaborador más, de aprender con sus colaboradores, de creer en ellos, de tomar decisiones oportunas, etc. Aspectos en común con Covey.

5.4.3. Gráfica del modelo teórico



5.5. Organización del programa

En primer lugar, se debe precisar que para que sea efectivo el Programa, debe considerarse en cada módulo la incidencia de las dimensiones de las variables. Es decir, verificar primero cuál es la relación de interdependencia de las cualidades que propone tanto David Isaacs como Hugo Diaz.

A continuación se muestra un cuadro en el cual se puede observar la relación existente entre las dimensiones de cada una de las variables:

Leyenda:

- Alta implicancia: 3
- Media implicancia: 2

- Baja implicancia: 1

	Responsabilidad	Fortaleza	Justicia	Optimismo	Sencillez	Cordialidad
Consistencia, imparcialidad y equidad	3	3	3	3	2	3
Conocimiento y experiencia.	3	3	2	2	3	1
Expectativas claras y razonables.	3	3	3	3	2	1
Decisiones a tiempo.	3	3	3	3	2	2
Promoción y organización de esfuerzos compartidos	3	2	2	2	3	3
Accesibilidad	3	2	3	2	3	3

Ahora, al cruzar las dimensiones de las dos variables, ayudará a estructurar mejor los módulos, mostrado en el siguiente apartado.

5.6. Estructura de los talleres

Se ha escogido la Metodología de los Talleres, porque permite no sólo ahondar o profundizar en los distintos temas que se tratarán, sino que además permitirá el trabajo activo de los Directores, logrando en ellos un aprendizaje más vivencial.

Según Betancourt, Guevara y Fuentes (2011), un taller es:

... es un modo de organizar la actividad que favorece la iniciativa de los participantes para buscar soluciones a los interrogantes planteados en los aprendizajes propuestos, estimulando el desarrollo de su creatividad. Es un modo de organizar la actividad que propicia la aplicación de los conocimientos ya adquiridos con anterioridad a situaciones nuevas de aprendizaje. (p. 18)

En ese sentido, se entiende que el taller se basa principalmente en la actividad constructiva del estudiante. Es un modo de organizar la actividad que favorece en

todo momento la participación y propicia que se comparte en el grupo, lo aprendido quizás individualmente.

De igual forma, Ander Egg (1999) citado en Betancourt, Guevara y Fuentes (2011) con respecto a los talleres los divide en: Total, horizontal y vertical. En esta investigación se tendrán en cuenta los Talleres Totales, puesto que tanto el capacitador como los capacitados trabajan muy activamente desarrollando Programas Completos y buscando en todo momento que los aprendizajes logrados sean aplicados en la vida.

Los talleres estarán distribuidos y desarrollados de la siguiente manera:

N° de talleres	Denominación	PROCESO	Duración
1°	“Ser o no ser”, responsables.	<ul style="list-style-type: none"> - La atención a las necesidades. - Participación del público. - Visualización del taller - Cierre del taller (Evaluación y Metacognición) 	2 h pedagógicas
2°	“Del saber ... al ser responsables”		2 h pedagógicas
3°	“La fortaleza no es para los fuertes, sino para los que quieren serlo”		2 h pedagógicas
4°	“Ser fuertes para ser libres”		2 h pedagógicas
5°	“Para ser justos hay que conocer el bien”		2 h pedagógicas
6°	“La justicia se fomenta”		2 h pedagógicas
7°	“Todo va a estar bien”		2 h pedagógicas
8°	“El optimista tiene dos vidas”		2 h pedagógicas

9°	“No hay grandeza sin sencillez”		2 h pedagógicas
10°	“Aprendamos con sencillez”		2 h pedagógicas
11°	“El mayor de los fracasos es la falta de cordialidad”		2 h pedagógicas
12°	“Todos se merecen nuestra cordialidad”		2 h pedagógicas

5.7. Valoración de los aprendizajes

La valoración o evaluación de los aprendizajes se dará de forma continua en cada uno de los talleres. Será una evaluación formativa en la cual se tendrán en cuenta los siguientes indicadores:

- **Contenido Conceptual:** Se considerarán la calidad de los aportes en el trabajo colaborativo y a su vez en los compromisos planteados.
- **Contenido Procedimental:** Se evaluarán los trabajos dejados al finalizar cada taller, con evidencias.
- **Contenido actitudinal:** Se consideraran las asistencias (no menos del 80%), la puntualidad y la participación en los talleres.

5.8. Libros principales de consulta:

Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de Centros Educativos*. Pamplona: EUNSA. **(LIBRO BASE)**

Díaz, H. (2013). *Nuevas tendencias y desafíos de la gestión escolar*. Perú: Somos maestros.

Covey, S. (1995). *El liderazgo centrado en principios*. España: Paidós.

Fischman, D. (2005). *El líder interior*. Perú: UPC.

5.9. Desarrollo de la propuesta

PRIMER TALLER: “SER O NO SER”, RESPONSABLES

1. **Duración:** 2 horas pedagógicas.
2. **Objetivo:** Fomentar el buen Liderazgo a través de la responsabilidad.
3. **Desarrollo del módulo:**

MOMENTO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO
LA ATENCIÓN A LAS NECESIDADES	<p>1° Los participantes se presentan dando a conocer su nombre, apellidos, I.E., procedencia, etc.</p> <p>2° Se dará a conocer el Programa de Formación Ética, su contenido, metodología y objetivos.</p> <p>3° Para empezar el taller de hoy, se mostrará el vídeo: “Asuma su responsabilidad”. https://www.youtube.com/watch?v=hAMYdDgciul (Anexo 1)</p> <p>4° Luego, se les pedirá que redacten en una hoja bond unos 5 casos que se han suscitado en su I.E. parecidos a los del vídeo.</p>	<p>Multimedia.</p> <p>Hojas bond.</p> <p>Papelotes</p> <p>Pizarra.</p> <p>Plumones</p>	15 min.
PARTICIPACIÓN DEL PÚBLICO	<p>5° Formarán grupos de dos, a los cuales se les distribuirán las hojas, con el fin de que dialoguen sobre los casos apuntados por los demás directivos y en grupo darle solución. Se tendrá mucho cuidado para que el directivo no</p>		25 min.

	<p>tenga la hoja que el mismo ha escrito.</p> <p>6° Expondrán en equipo cada una de sus ideas generando debate.</p>		
VISUALIZACIÓN DEL TALLER	<p>7° Se presenta el Taller del día.</p> <p>8° El capacitador dará a conocer algunas pautas claves sobre la importancia de la responsabilidad en la vida de toda persona, y en el Liderazgo de los Directivos, a través de un medio audiovisual. (LIBRO BASE)</p> <p>9° El ponente otorgará una separata a cada uno de los directivos, en las cuales se especifique claramente a través de casos prácticos, la importancia de la responsabilidad y cómo se podría practicar diariamente. (ANEXO 2)</p> <p>10° Sacarán las ideas principales con el fin de realizar la evaluación siguiente.</p>		25 min
CIERRE DEL TALLER	<p>10° La evaluación del taller se realizará de la siguiente manera: En equipo de 4 deben escenificar una situación en la I.E., en la cual se observe el uso práctico de la responsabilidad.</p> <p>11° Con ayuda de los contenidos vistos en clase, tratarán de ir puliendo en esta semana en su I.E. los casos o problemas</p>		25 min

	<p>escritos en su hoja bond, y que algunos de ellos fueron debatidos.</p> <p>12° Por último, cada uno responderá a la siguiente pregunta, sustentando su respuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Es importante el tema tratado? - Creen que la responsabilidad es una cualidad esencial para su labor como Directivo? - Qué pasaría si no se es responsable en su ejercicio como líder en su I.E.? - Qué le obstaculiza para ejercer su Liderazgo con responsabilidad? 		
--	---	--	--

4. Bibliografía:

Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de Centros Educativos*. Pamplona: EUNSA. **(LIBRO BASE)**

Franco, L. (2008). *Ochenta casos para el estudio de la ética*. Chile: Centro de ética aplicada: formación del capital humano. Recuperado de http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/39182.pdf

5. Anexos:

Anexo 1: Imagen de una parte del vídeo



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Algunos casos a tomar en cuenta

Caso 1: En Igualdad de Condiciones

Harold y Juan Pablo eran los dos mejores atletas que la liga de atletismo tenía para la prueba de los 1500 metros. Su rivalidad era deportiva y la exigencia de cada uno de ellos por ser el mejor era aprovechada por su entrenador y por la liga, en la medida que ellos estaban dispuestos a entrenar más tiempo y con mayor entrega. Cada entrenamiento era de máxima exigencia y las condiciones de cada uno de ellos mejoraba ostensiblemente, al punto que el futuro que proyectaban era el de estar en unas Olimpiadas, y este no sólo era el sueño de los atletas sino también de su entrenador. Más allá del exigente entrenamiento, Harold, Juan Pablo y el entrenador eran buenos amigos, los fines de semana compartían asados, idas al fútbol, tardes de cine en sus casas y en la temporada de poca competencia, como los meses de diciembre y enero, salían de carrete “moderado” y cada uno de ellos con su polola. Sin embargo, la situación de vecindad de Juan Pablo con su entrenador, hacía que entre ellos hubiera mucho más comunicación y confianza, al grado de que Juan Pablo conocía exactamente de la planificación de los

entrenamientos, pues camino al estadio el entrenador le contaba lo que harían. En cualquier caso, esto no otorgaba ventaja alguna en la pista, pues entrenaban en las mismas condiciones, y además Juan Pablo en el calentamiento siempre le contaba a Harold lo que harían en la sesión de entrenamiento.

Claramente la comunicación del entrenador con Juan Pablo era mucho mejor que con Harold. En este contexto el entrenador recibió un comunicado de la Federación de Atletismo, a través de la liga, donde decía que por falta de presupuesto, sólo podría presentarse con un grupo reducido de atletas al Panamericano, preclasificatorio a los Juegos Olímpicos. En detalle, le sugerían llevar un atleta para cada prueba: uno para 100 mts., otro para 200 mts., otro para la prueba de los 400 mts. y así en todas las modalidades, incluida la de 1500 mts., donde los dos mejores atletas eran además sus dos mejores amigos.

La mayor comunicación del entrenador con Juan Pablo lo llevó a comentarle primero a él lo que la Federación había determinado para el Panamericano, con la intención de pedirle, además, que le ayudara a tomar una decisión o a encontrar la forma de favorecerlo para que fuera él quien se presentara a las competencias y no Harold. Juan Pablo le dice a su entrenador que la decisión es muy fácil, ya que se trataba de llevar a los atletas a la pista y en una sesión especial, hacer una eliminatoria para que el mejor de ellos fuera al campeonato de modo que las condiciones de cada uno y el desempeño en la pista determinara quién estaba para el campeonato. Días después, el entrenador programó las eliminatorias y, a tres semanas de ellas, le sugirió a Juan Pablo, pidiéndole mucha prudencia, consumir unos estimulantes para aumentar su rendimiento y así, en la pista, ganarse el derecho de ir al torneo que lo clasificaría a los próximos Juegos Olímpicos. Claramente el entrenador quería tener a Juan Pablo en el Panamericano y no a Harold, quien se tendría que conformar con competencias locales y de menor exigencia, poca recompensa para todo su esfuerzo.

Caso 2: No hay que olvidar lo principios

En el servicio de U.C.I. de una clínica de provincia, una enfermera que lleva mucho tiempo en el servicio, prepara los medicamentos que corresponde suministrar a los pacientes a las 15:00 Hrs. Tras un largo turno de 12 hrs. y por falta de personal suficiente en la clínica, debió doblarse, lo que significó al fin de cuentas un gran riesgo para los pacientes y para ella, pues el nivel de fatiga alcanzado la llevó a cometer varios errores, los que por su capacidad y compromiso, no son habituales en ella. Mientras se encuentra en esta labor y, por un descuido fruto de la fatiga, quiebra una ampolla de lidocaína que posee un gran valor comercial. La enfermera, para no tener que asumir el costo del medicamento, decide no administrar el medicamento al paciente y lo registra como si lo hubiese hecho, pensando que con esto cubriría el daño y evitaría una amonestación por parte de su jefe inmediato. Sin embargo, a las pocas horas, el paciente comenzó a tener problemas respiratorios severos, a causa de la falta de la lidocaina. Finalmente, el paciente sobrevive gracias a la oportuna intervención del cuerpo médico y la reanimación cardiopulmonar a que fue sometido. Así, con el paciente fuera de peligro vital y sin ningún sumario interno del cual la puedan acusar, la enfermera mantuvo en silencio su actuación, aunque se prometió a sí misma que jamás volvería a cometer semejante error que le pudo costar la vida a un paciente, pues no calculó las consecuencias de la decisión tomada.

Casos extraídos de Franco (2008)

SEGUNDO TALLER: “DEL SABER... AL SER RESPONSABLES”

1. **Duración:** 2 horas pedagógicas.
2. **Objetivo:** Fomentar el buen Liderazgo a través de la responsabilidad.
3. **Desarrollo del módulo:**

MOMENTO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO
LA ATENCIÓN A LAS NECESIDADES	<p>1° Para empezar se socializarán los diversos casos en los cuales se ha puesto en práctica los contenidos vistos sobre la responsabilidad en el taller anterior.</p> <p>2° Se sintetizará en lluvia de ideas los puntos claves que hay que mejorar con respecto a la cualidad de la responsabilidad.</p>	<p>Multimedia.</p> <p>Hojas bond.</p> <p>Papelotes</p> <p>Pizarra.</p> <p>Plumones</p>	15 min.
PARTICIPACIÓN DEL PÚBLICO	<p>3° Se realizará la estrategia “<i>Pro y contra</i>”, en la cual los 20 Directivos serán separados de acuerdo a lo que piensan u opinan. Para ello, en la pizarra se colocarán la misma cantidad de ideas divergentes, las cuales serán defendidas por uno de los integrantes de cada uno de los equipos. Esto producirá la reflexión y defensa de ideas a través de casos explicados, cuestiones teóricas, etc.</p>		25 min.
VISUALIZACIÓN DEL TALLER	<p>4° El capacitador en esta ocasión tratará de exponer el tema a través de los acuerdos llegados de la actividad anterior.</p>		25 min

	<p>5° Dará ejemplos de responsabilidad de acuerdo a su gestión como Directivo.</p> <p>6° Antes del cierre del taller, se realizará la estrategia: “Ensalada de refranes”. En ella se dividirán a los 20 Directivos en dos grupos de 10. Los de la fila izquierda y los de la derecha. En primer lugar, los de la izquierda pensarán en un refrán con respecto a la responsabilidad, y escribirán sólo la primera parte en la pizarra, y luego se retiran del aula. Al entrar los de la derecha, tratarán de completar el refrán escrito por su compañera (o) escribiéndolo en la pizarra. Como último acto, se socializa lo escrito por sus compañeros, algunos sin sentido y otros muy llamativos. Así los Directivos tratarán de poner en práctica de ahora en adelante el refrán que más les parezca adecuado, alusivo a la responsabilidad.</p>		
<p>CIERRE DEL TALLER</p>	<p>7° La estrategia se denomina, rueda de evaluación. Se realizará de la siguiente manera: Cada Director escribirá en una hoja bond una serie de preguntas con respecto al tema –no más de 5-. Se las planteará a su compañero del costado, de igual forma el otro compañero, y dialogarán juntamente. Cada uno presentará una rúbrica con la evaluación de su compañero.</p>		<p>25 min</p>

	<p>8° Responden a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Te ha parecido interesante el desarrollo del taller? - Qué estrategias te gustaría que se utilicen en el desarrollo de los talleres próximos? - Por qué debes entonces practicar esta cualidad de la Responsabilidad con más ímpetu de ahora en adelante? 		
--	---	--	--

4. Bibliografía:

Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de Centros Educativos*. Pamplona: EUNSA. **(LIBRO BASE)**

Franco, L. (2008). *Ochenta casos para el estudio de la ética*. Chile: Centro de ética aplicada: formación del capital humano. Recuperado de http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/39182.pdf

En conclusión, un Directivo responsable es aquel que responde a estas características:

- Cumple con las acciones acordadas intentando realizarlas conforme a criterios objetivos.
- Intenta que todas sus acciones tengan un sentido humano.
- Busca sistemas para capacitarse o para perfeccionarse.
- Hace lo posible para evitar una actitud de desánimo.

TERCER TALLER: “LA FORTALEZA NO ES PARA LOS FUERTES, SINO PARA LOS QUE QUIEREN SERLO”

1. **Duración:** 2 horas pedagógicas.
2. **Objetivo:** Fomentar el buen Liderazgo a través de la fortaleza.
3. **Desarrollo del módulo:**

MOMENTO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO
LA ATENCIÓN A LAS NECESIDADES	<p>1° Para empezar el tema de hoy, se mostrará el siguiente vídeo: https://www.youtube.com/watch?v=ZTEXyw-GBp4 Es un extracto de la Película: “Detrás de la pizarra”. (Anexo 1)</p> <p>2° Según el vídeo, se les pedirá que en una hoja bond apuntar unos 5 casos se hayan experimentado situaciones difíciles, y que se ha requerido de una rápida y asertiva respuesta de los Directivos.</p>	<p>Multimedia.</p> <p>Hojas bond.</p> <p>Papelotes</p> <p>Pizarra.</p> <p>Plumones.</p>	15 min.
PARTICIPACIÓN DEL PÚBLICO	<p>3° Al tener todas las hojas bond de los 20 Directivos de forma anónima, se escogerán 15 de ellas al azar y se colocarán en un árbol de problemas.</p> <p>4° Al colocarlas en el árbol de ideas, se les pide que dialoguen y reflexionen sobre cada una de ellas, qué opinan de éstas, etc.</p> <p>5° Al ir dialogando sobre distintos aspectos referentes a los problemas, se les pedirá a los directivos escogidos por el pleno</p>		25 min.

	a que coloquen en el árbol su idea, sea una causa del problema, o una solución.		
VISUALIZACIÓN DEL TALLER	<p>6° Al terminar de colocar todas las ideas, tanto causas como soluciones de los problemas, el árbol se convertirá en nuestro “pie de apoyo”, en el cual cada directivo podrá hacer uso durante el desarrollo de este taller y del próximo.</p> <p>7° El capacitador tendrá unos minutos para dar a conocer algunas pautas claves sobre la importancia de la fortaleza en la vida de toda persona, y en el Liderazgo de los Directivos, a través de las diapositivas.</p> <p>8° El capacitador otorgará una separata a cada uno de los directivos, en las cuales se especifique claramente a través de casos prácticos, la importancia de la fortaleza y cómo se podría practicar diariamente. (Anexo 2)</p> <p>9° Darán lectura de la separata y sacarán las ideas principales con el fin de realizar la evaluación siguiente.</p>		25 min
CIERRE DEL TALLER	<p>11° Para la etapa de la evaluación en equipos de dos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se deberán unir todos los casos o problemas vistos en su I.E., con el fin de que le den solución, gracias al tema visto en los procesos anteriores. 		25 min

	<p>- La solución será en equipo, pero la presentación de los trabajos serán individuales.</p> <p>12° Con ayuda de los contenidos vistos en clase, tratarán de ir puliendo en esta semana en su I.E. los casos o problemas escritos en su hoja bond, y que algunos de ellos fueron debatidos.</p> <p>13° Por último, cada uno responderá a la siguiente pregunta, sustentando su respuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Es importante el tema tratado? - ¿Creen que la fortaleza es una cualidad esencial para su labor como Directivo? - ¿Qué le obstaculiza para ejercer su Liderazgo con fortaleza? 		
--	--	--	--

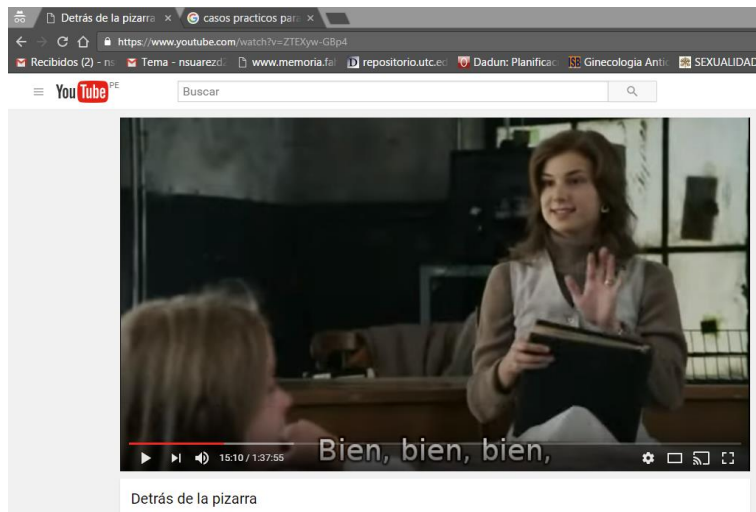
4. Bibliografía:

Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de Centros Educativos*. Pamplona: EUNSA. **(LIBRO BASE)**

Franco, L. (2008). *Ochenta casos para el estudio de la ética*. Chile: Centro de ética aplicada: formación del capital humano. Recuperado de http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/39182.pdf

5. Anexos:

Anexo 1: Imagen de la película “detrás de la pizarra”



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2:

Caso 1: Una buena decisión

Pedro era un hombre casado y padre de 3 hijos, a los que, por su edad, aún debía alimentar y mantener. Era un hombre joven, recién titulado y con pocas oportunidades de empleo dada la amplia oferta en el mercado de profesionales de su misma carrera, por lo demás con problemas económicos por lo cual necesitaba con urgencia conseguir un trabajo para solventar los gastos que demandaba su familia. Por información de un amigo cercano se presenta la oportunidad de hacer un trabajo; éste consistía en la adulteración de un informe de investigación, debido a que él era destacado en esta clase de materias (investigación de accidentes del trabajo), por lo cual podría salvarle el puesto a algunas personas que realizaron una mala gestión preventiva. Por supuesto, este empleo solucionaría sus problemas de manera considerable y de inmediato, sin embargo esto implicaba faltar a la ética profesional y traicionar sus propios principios; no obstante, los problemas económicos pesaron más. Conciente de las consecuencias de su mala acción, durante la realización de este trabajo él se sentía frustrado como

profesional, sensación que no le permitió hablar con la verdad ni siquiera a su propia familia, pues la idea era que ellos jamás se enteraran de qué manera ganaría el dinero para subvencionar los gastos del hogar, hecho que lo aislaría un poco de la gente que quería, ya que este trabajo comenzó a ocupar demasiado espacio en su mente y en su conciencia, lo que no lo dejaría estar en paz, pues sus cuestionamientos eran cada vez más profundos. Lo que más complicaba a Pedro era que, una vez que hiciera este trabajo, lo seguirían buscando para los mismos encargos.

Caso 2: Empresa Torreblanca

En el Departamento de Contabilidad de Costos de la empresa “Torreblanca” trabaja hace cinco años Cristina López, quien está casada con Antonio y de cuyo matrimonio han nacido tres hermosos hijos, por quienes, según palabras de Cristina, “dan hasta la vida misma”. Ella trabaja en la empresa como Analista Contable y su desempeño laboral es impecable, al grado de siempre estar recibiendo felicitaciones y reconocimientos, lo que, obviamente, hace que el clima laboral para ella sea muy agradable, pese a la sobrecarga de trabajo que tiene, debido a diversos cambios que se han efectuado en la gerencia del departamento al cual ella pertenece y a la fusión de varias empresas del mismo rubro. Esta sobrecarga laboral la ha tenido últimamente muy tensa y preocupada, ya que las otras empresas con las que se están fusionando, traen consigo un sinnúmero de vacíos en el manejo de la contabilidad y ciertas irregularidades en el manejo de las finanzas, lo cual hará tomar evidentemente más tiempo al empalme de dichas empresas y del departamento de contabilidad.

Pablo Contreras, Subgerente de Finanzas y jefe inmediato de Cristina, le ha cursado una invitación para que ella asista una capacitación que tiene que ver con su área, argumentando que es una buena oportunidad de perfeccionamiento para las responsabilidades que se vienen a futuro en la empresa “Torreblanca”. También le sugiere que, mientras ella asiste a la capacitación, le entregue la clave de los archivos que tiene en Excel de los movimientos de contabilidad para el empalme de las empresas. Cristina piensa que, aún siendo muy importante el curso para su

crecimiento profesional, no es el tiempo oportuno para hacer dicha capacitación, además de considerar inconveniente la entrega de una información confidencial por la que debe responder a todo momento. Entre Cristina y Pablo se presenta una conversación tensa, en la que Cristina, dentro del respeto que merece su jefe, le hizo entender el inconveniente de dejar abiertos los archivos de Excel sobre los que está trabajando, no por desconfianza directa de su jefe, sino por las múltiples ocupaciones que él tiene y que lo puede llevar en algún momento a dejar los archivos abiertos al acceso de otras personas. Finalmente ella, en acuerdo con Pablo, decide quedarse terminando el empalme y preparando los informes a pesar de que aún no se cumplía el plazo para la entrega de estos. Aunque Pablo no quedó muy tranquilo con la decisión tomada por Cristina, asiente con su cabeza y se retira del escritorio de Cristina.

Pasados tres días, la jefa de personal de la empresa le solicita a Cristina que se presente en su oficina. Grande fue su sorpresa cuando se le informa que en un mes más se pondrá fin a su contrato de trabajo debido al incumplimiento de una orden dada por el jefe inmediato dentro de la empresa y que ella no acató. Por supuesto, se refería al curso de capacitación al que habían invitado a Cristina. Esta notificación ha sido además respaldada y firmada por el Gerente de Finanzas.

La jefa de personal le informa además que en su reemplazo será ascendido Ricardo Sotomayor, actual Analista de facturación de una de las empresas que se está fusionando. El señor Sotomayor cuenta con un año y medio de experiencia en la empresa y es responsable del desorden contable que su empresa presenta, pero como recientemente obtuvo su título de Contador General, es la persona indicada para manejar el puesto que Cristina ocupaba. La orden de dejar la empresa esta dada y lo que queda del mes para abandonarla servirá para instruir a Ricardo en todas y cada una de las funciones que ella realiza.

Pasadas dos horas, la jefa de personal vuelve a llamar a Cristina a su oficina y le manifiesta que a pesar de haber desobedecido una orden de su superior, la empresa ha decidido no manchar sus antecedentes laborales, pero debe ser ella quien firme su renuncia voluntaria a la empresa. En ese mismo momento, le hace

entrega de una extensa y halagadora carta de recomendación, donde se resaltan sus condiciones profesionales y lealtad con la empresa.

Casos extraídos de Franco (2008)

CUARTO TALLER: “SER FUERTES PARA SER LIBRES”

1. **Duración:** 2 horas pedagógicas.
2. **Objetivo:** Fomentar el buen Liderazgo a través de la fortaleza.
3. **Desarrollo del módulo:**

MOMENTO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO
LA ATENCIÓN A LAS NECESIDADES	<p>1° Para empezar se socializarán los diversos casos en los cuales se ha puesto en práctica los contenidos vistos sobre la fortaleza en el taller anterior.</p> <p>2° Se realiza el diálogo y la reflexión.</p>		15 min.
PARTICIPACIÓN DEL PÚBLICO	<p>3° Ahora, sabiendo que las realidades han sido un tanto distintas, y que ya se han socializado, se le pedirá a los participantes que se dividan en dos grupos y que simulen por un lado, un grupo la labor de un Directivo que no posee esta cualidad en el ejercicio de su liderazgo ante sus docentes, y por el otro lado un grupo que simule a un Directivo con la cualidad de fortaleza en su ejercicio de líder.</p>	<p>Multimedia.</p> <p>Hojas bond.</p> <p>Papelotes</p> <p>Pizarra.</p> <p>Plumones</p>	25 min.
VISUALIZACIÓN DEL TALLER	<p>4° El capacitador expondrá los contenidos del tema.</p> <p>5° El capacitador manifestará algunos aspectos claves sobre la fortaleza en la labor Directiva, con casos de su misma gestión, etc. (Anexo 1)</p>		25 min

	<p>6° Antes del cierre del taller, se realizará la dinámica “Tira de la sogá”: En primer lugar, se formarán dos grupos de 10, en el cual cada grupo contará con un líder, en este caso varón, que tendrá en sus manos un peso fuerte. La dinámica consistirá en que los directivos 9 y 9 jalarán de la sogá, hasta que gane el equipo que jale más fuerte, si es que su líder primero no deja caer el peso de sus manos. El que cargue deberá alentar a sus compañeros mientras carga el peso, de lo contrario, si deja de gritar o de cargarlo, pierde su equipo.</p>		
<p>CIERRE DEL TALLER</p>	<p>7° La estrategia se denomina, rueda de evaluación. Se realizará de la siguiente manera: Cada Director escribirá en una hoja bond una serie de preguntas con respecto al tema –no más de 5-. Se las planteará a su compañero del costado, de igual forma el otro compañero, y dialogarán juntamente. Cada uno presentará una rúbrica con la evaluación de su compañero.</p> <p>8° En esta última parte del taller, se les pedirá a los Directivos que califiquen con una palabra o frase la sesión de hoy, teniendo en cuenta la importancia y el desarrollo de la misma. Puede ser: dulce, amargo, desagradable, etc.</p>		<p>25 min</p>

Anexo 1:

Caso 1: Rivalidad en el ámbito laboral

Laura es una mujer que lleva aproximadamente tres años prestando sus servicios de secretaría Bilingüe en una prestigiosa empresa. Al interior de su trabajo se siente cómoda, pues está rodeada de un ambiente laboral grato, con excelente relación interpersonal con sus compañeros. Sin embargo, no está conforme con el sueldo recibido, ya que no le alcanza para cubrir sus necesidades básicas y lo que sus tres hijos le demandan. Un día le ofrecen la oportunidad para cambiarse de empleo, propuesta que desde un principio la entusiasmó, ya que el ofrecimiento consistía en un aumento de sueldo y una capacitación permanente para ampliar sus conocimientos. Luego de mucho pensar, opta por esta nueva posibilidad, teniendo la certeza que cambiará su vida y la de su familia positivamente.

Hoy, a pesar que ha adquirido conocimientos convirtiéndose en una profesional integral y con un sueldo que le permite vivir acomodadamente, la rodea un ambiente laboral que día tras día se hace más insoportable, con frecuentes amenazas de despido, insultos y gritos para presionar mayor rendimiento en su labor. A esto se suma la relación con las compañeras de trabajo bastante hostil. Esta situación ha hecho que viva atormentada y con inseguridad; teme comentar la situación con sus jefes, ya que las amenazas de las compañeras atentan contra su familia.

Sus compañeras le plantean diariamente que esta situación podrá terminar siempre y cuando entregue la carta de renuncia. Ella no sabe qué hacer, si renunciar o no, ya que el dinero lo necesita para darle sustento a sus hijos

Caso 2: El trabajo no es un campo de batalla

En una oficina de diseño trabajan aproximadamente diez personas de los cuales dos dirigen la oficina, cuatro están encargados de la planificación de los proyectos y los cuatro restantes de la ejecución de estos. Para el 20 de agosto se debe presentar un proyecto para la prestigiosa marca Tiqui Tiqui y consiste en una remodelación de la tienda emplazada en el conocido mall Parque de las Rosas y el diseño de dos tiendas más que abrirán en prestigiosos sectores de la ciudad. La aprobación de este proyecto significa entrar al círculo de oficinas de diseño más importantes del país y junto con esto ganar una significativa suma de dinero, pero para lograr el objetivo deben competir con dos oficinas más, es por esto que deben dar el máximo de su desempeño para así lograr el objetivo, y ubicarse dentro de las importantes.

Una semana antes de presentar el proyecto, dos de las personas que planifican los proyectos tuvieron que ausentarse al trabajo por motivos de salud, debido a esto y por lo importante que era la aprobación del proyecto debieron contratar de manera rápida a dos personas. Para ejercer presión sobre los nuevos trabajadores, y asegurar su buen rendimiento en el trabajo a realizar en los próximos días, la persona que los contrató (uno de los dos dirigentes), les cuenta que existe la posibilidad de un contrato para aquel que se desempeñe mejor, lo que incluye un sueldo muy generoso. Es por eso que ambos trabajadores buscaban dar lo máximo en conocimiento y desempeño, para lograr captar la atención de los dirigentes de la empresa y así asegurar su trabajo; sin embargo uno de los trabajadores se siente amenazado, al percibir que su compañero recibía más elogios, y viendo en peligro su estada en la empresa decide cambiar de estrategia, dejando atrás sus recursos de diseñador, decide trabajar hasta tarde por la noche para así robar las ideas, juntarlas con las suyas y presentar una nueva propuesta y quedarse con el anhelado trabajo.

En conclusión, un Directivo responsable es aquel que responde a estas características:

- Cuando se plantea metas, prevé posibles inconvenientes.
- Pone los medios para obtener lo deseado.
- Intenta no quejarse de las malas reacciones.
- Consigue enfrentar los contratiempos.

QUINTO TALLER: “PARA SER JUSTOS HAY QUE CONOCER EL BIEN”

1. **Duración:** 2 horas pedagógicas.
2. **Objetivo:** Fomentar el buen Liderazgo a través de la justicia.
3. **Desarrollo del módulo:**

MOMENTO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO
LA ATENCIÓN A LAS NECESIDADES	<p>1° Para empezar el tema de hoy, se mostrará el siguiente vídeo: https://www.youtube.com/watch?v=NvoayDQLSF4 Es un vídeo en el cual se resume la importancia de la justicia en toda labor de trabajo. (Anexo 1)</p> <p>2° Según el vídeo, se les pedirá que en una hoja bond apunten unos 5 casos que se hayan experimentado en la I.E., en las cuales no se haya respetado la justicia con los demás miembros de la comunidad, por parte de los directivos como de los de los miembros.</p>	<p>Multimedia.</p> <p>Hojas bond.</p> <p>Papelotes</p> <p>Pizarra.</p> <p>Plumones.</p>	10 min.
PARTICIPACIÓN DEL PÚBLICO	<p>3° Al tener todas las hojas bond de los 20 Directivos de forma anónima, se escogerán 15 de ellas al azar y se colocarán en un árbol de problemas.</p> <p>4° Al colocarlas en el árbol de ideas, se les pide que dialoguen y reflexionen sobre cada una de ellas, qué opinan de éstas, etc.</p> <p>5° Al ir dialogando sobre distintos aspectos referentes a los problemas, se les pedirá a los</p>		15 min.

	<p>directivos escogidos por el pleno a que coloquen en el árbol su idea, sea una causa del problema, o una solución.</p>		
VISUALIZACIÓN DEL TALLER	<p>6° Al terminar de colocar todas las ideas, tanto causas como soluciones de los problemas, el árbol se convertirá en nuestro “pie de apoyo”, en el cual cada directivo podrá hacer uso durante el desarrollo de este taller y del próximo.</p> <p>7° El capacitador tendrá unos minutos para dar a conocer algunas pautas claves sobre la importancia de la justicia en la vida de toda persona, y en el Liderazgo de los Directivos, a través de las diapositivas.</p> <p>8° De igual forma, otorgará unas separatas a cada uno de los directivos, en las cuales se especifique claramente a través de casos prácticos, la importancia de la justicia y cómo se podría practicar diariamente. (Anexo 2)</p> <p>9° Se dará lectura de la separata y sacarán en equipos de 4 las ideas principales con el fin de exponer a través de un mapa mental la solución a de los casos a sus compañeros por el tiempo de 10 min cada uno.</p>		50 min
CIERRE DEL TALLER	<p>10° Se evaluarán las exposiciones, así como la</p>		15 min

	<p>participación de los estudiantes a través de una rúbrica.</p> <p>11° Con ayuda de los contenidos vistos en clase, tratarán de ir puliendo en esta semana en su I.E. los casos o problemas escritos en su hoja bond, y que algunos de ellos fueron debatidos.</p> <p>12° Por último, cada uno responderá a la siguiente pregunta, sustentando su respuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Es importante el tema tratado? - ¿Creen que la justicia es una cualidad esencial para su labor como Directivo? - ¿Qué le obstaculiza para ejercer la justicia con su personal docente? 		
--	---	--	--

4. Bibliografía:

Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de Centros Educativos*. Pamplona: EUNSA. **(LIBRO BASE)**

Franco, L. (2008). *Ochenta casos para el estudio de la ética*. Chile: Centro de ética aplicada: formación del capital humano. Recuperado de http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/39182.pdf

5. Anexos:

Anexo 1: Imagen del video mostrado



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2:

Caso 1: Para qué, si igual van a morir

En la UCI de un hospital importante de la ciudad, se atienden pacientes con enfermedades graves y que requieren del cuidado por parte del equipo médico las veinticuatro horas del día. Muchos de los pacientes con pocas posibilidades de mejorar, son sometidos a largos tratamientos que resultan costosos para los familiares y tediosos para el equipo médico a cargo. Hace bastante tiempo, a Rosario, una enfermera, le correspondió cubrir unos turnos por falta de personal en ese servicio y le encargaron trabajar en la sala con estos pacientes tan necesitados y enfermos. En esa ocasión la sala tenía seis pacientes y dos enfermeras, lo que significaba que cada una de ellas debía atender a tres pacientes. Al principio, con tantas cosas que había que realizarle a cada uno de los pacientes Rosario se concentró en sus tres “viejitos”, sin advertir el trato que su compañera Laura tenía con los suyos. A medida que pasaron los días Rosario observó que su compañera era mucho

más relajada con el tratamiento y el horario de los medicamentos que debía suministrarle a sus pacientes; al parecer ella no les hacía nada y se limitaba a anotar lo que en rigor corresponde en el cuaderno para la ronda de los médicos. Cuando Rosario confirmó que efectivamente ella hacía lo mismo en cada turno, se preocupó y en la medida que el tiempo se lo permitió comenzó a asumir también la responsabilidad de los otros pacientes, lo que incluía cambiarlos de posición, asearlos, cambiarlos de ropa, entre muchos otros cuidados.

Al término de uno de los turnos Rosario habló con su compañera Laura y le preguntó por qué no atendía correctamente a sus pacientes y la respuesta de Laura fue una de esas que a cualquier persona dejan “frío”. Respondió: “para qué me voy a desgastar si total estos viejos se van a morir igual”. La conversación se tornó pesada y la molestia de Laura no se hizo esperar: le hizo saber a Rosario que ella no tenía por qué meterse en sus asuntos y en su forma de atender a los pacientes, primero porque Rosario estaba haciendo sólo reemplazos y, segundo, su larga experiencia en la UCI le permitía entender que no valía la pena desgastarse tanto.

Al día siguiente, al terminar el turno, la enfermera jefe –con quien se había contactado Laura– llamó a Rosario y le informó que se habían percatado de que por estar pendiente de los pacientes de su compañera había descuidado a los suyos, por lo tanto iba a ser cambiada de servicio, con un reporte de su jefe del mal desempeño en la UCI, lo que la inhabilitaba para volver a ese servicio.

Caso 2: Lealtad mal enfocada

Joaquín era un empleado bancario al que todos apreciaban por su solidaridad, compañerismo y lealtad hacia la institución. Era un hombre joven, soltero y sin más aspiración que hacer las cosas bien hechas, para llegar algún día al reconocimiento de su buen desempeño por parte de sus

superiores. Cada tarde, al terminar con la atención al público, debía realizar un arqueo de su caja en el que especificaba detalladamente todos los movimientos producidos en el día. En varias oportunidades su jefe directo le solicitó canjear unos cheques por efectivo sin informar, ante lo cual Joaquín accedió. Aunque él sabía que era incorrecto según las políticas del Banco, accedía por tratarse de su jefe inmediato, un hombre leal y con muchos años dentro de la empresa, lo que le permitió pensar que con este tipo de favores ninguno de los dos saldría perjudicado. Efectivamente estos hechos no habían causado problema alguno, ya que se mantenían en secreto y al momento de las auditorías internas, Joaquín era advertido por su jefe.

Cierto día en la institución se realizó una auditoría general que no fue informada por los superiores, contratando a una empresa externa, ya que el objetivo era detectar las irregularidades que se estuvieran presentando internamente. Cuando la empresa de auditoría externa revisó la caja de Joaquín se dio cuenta que habían varias transacciones no informadas. Joaquín fue llamado a rendir un informe de las transacciones no informadas, lo que comenzó a complicarle la vida, ya que no pudo justificar satisfactoriamente estas acciones realizadas por fuera de lo establecido en el Banco y tampoco informó que su jefe era quien le solicitaba este tipo de transacciones, todo por “cuidar la espalda de su jefe inmediato”. Finalmente Joaquín reconoció como suya la falta.

El auditor al no quedar conforme con la explicación, emitió un informe de los hechos y solicitó una revisión histórica de los arqueos, encontrándose que tales transacciones se habían realizado en innumerables ocasiones. El resultado de este informe produjo el inevitable despido de Joaquín, sin tener opción alguna a reclamo, ya que había faltado al reglamento interno del banco.

Por otro lado su jefe inmediato se hizo el desentendido ya que cualquier señal de estar involucrado en este proceso, provocaría también su despido.

SEXTO TALLER: ¡LA JUSTICIA SE FOMENTA!

1. **Duración:** 2 horas pedagógicas.
2. **Objetivo:** Fomentar el buen Liderazgo a través de la justicia.
3. **Desarrollo del módulo:**

MOMENTO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO
LA ATENCIÓN A LAS NECESIDADES	<p>1° Para empezar se socializarán los diversos casos en los cuales se ha puesto en práctica los contenidos vistos sobre la justicia en el taller anterior.</p> <p>2° Del momento de reflexión y diálogo, se han podido resumir en una balanza equilibrada, sintetizando ya los puntos clave que hay que mejorar con respecto a la cualidad de la justicia.</p>	<p>Multimedia.</p> <p>Hojas bond.</p> <p>Papelotes</p> <p>Pizarra.</p> <p>Plumones</p> <p>Lápices.</p> <p>Témperas.</p> <p>Pinceles.</p>	15 min.
PARTICIPACIÓN DEL PÚBLICO	<p>3° Se le pedirá a los participantes que se dividan en dos grupos y que simulen por un lado, un grupo la labor de un Directivo que no posee esta cualidad de la justicia en el ejercicio de su liderazgo ante sus docentes, y por el otro lado un grupo que simule a un Directivo con la cualidad de justicia en su ejercicio de líder.</p>		25 min.
VISUALIZACIÓN DEL TALLER	<p>4° El capacitador en esta ocasión tratará de exponer el tema a través de los acuerdos llegados de la actividad anterior.</p> <p>5° El ponente manifestará algunos aspectos claves sobre la justicia en la labor Directiva, con</p>		25 min

	<p>casos de su misma gestión, etc. (Anexo 1)</p> <p>6° Antes del cierre del taller, se realizará la dinámica “Dibuja tu cuento”: En primer lugar, se formarán grupos de 4, en el cual cada grupo contará con un líder, en este caso varón o mujer, que guiará los procesos. La dinámica consistirá en que los directivos deberán elaborar un cuento inédito de 20 líneas por equipo, el cual tenga como tema “el valor de la justicia”, luego tratarán de dibujarlo de la mejor manera posible en un papelote, pueden hacer uso sólo de las témperas y de los lápices. Ganará el equipo que lo haya hecho más rápido, mejor y haya hecho uso de la más mínima cantidad de las témperas. El premio será un lapicero especial para cada uno.</p>		
<p>CIERRE DEL TALLER</p>	<p>7° La estrategia se denomina, rueda de evaluación. Se realizará de la siguiente manera: Cada Director escribirá en una hoja bond una serie de preguntas con respecto al tema –no más de 5-. Se las planteará a su compañero del costado, de igual forma el otro compañero, y dialogarán juntamente. Cada uno presentará una rúbrica con la evaluación de su compañero.</p> <p>8° En esta última parte del taller, se les pedirá a los Directivos que califiquen con una palabra o frase</p>		<p>25 min</p>

	la sesión de hoy, teniendo en cuenta la importancia y el desarrollo de la misma. Puede ser: dulce, amargo, desagradable, etc.		
--	---	--	--

4. Bibliografía:

Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de Centros Educativos*. Pamplona: EUNSA. **(LIBRO BASE)**

Franco, L. (2008). *Ochenta casos para el estudio de la ética*. Chile: Centro de ética aplicada: formación del capital humano. Recuperado de http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/39182.pdf

5. Anexos:

Anexo 1: Casos

Caso 1: No todo se hace por la plata

En la empresa Total Evolution lanzaron al mercado una nueva línea de ascensores “parlantes” cuya innovación consistía en ser un equipo inteligente que permite al cliente recibir instrucciones oralmente al momento de utilizarlos, como por ejemplo, señalar el piso en que se encuentra, paradas, accesos, control de puertas y, en caso de emergencia, pequeñas instrucciones para permitir la maniobrabilidad del equipo por parte del usuario, entre otra información.

El Departamento de Ventas se encontró con la dificultad de aumentar sus ventas de estos equipos “parlantes” ya que las instrucciones de funcionamiento y el funcionamiento como tal venían en Coreano por ser su idioma natal, y en Inglés, por ser idioma universal y la mayoría de sus compradores son usuarios de habla hispana que representan el 75% de sus ventas en el cono sur. Además, las proyecciones para los próximos cinco años, tienen que ver con la expansión a centro América y España.

La casa matriz en Corea se puso en contacto con su filial en Chile para que consiguiera grabar en español las frases requeridas. El gerente general, señor Alberto Urrutia, llamó a su despacho a la señorita Martha Valenzuela, una secretaria que lleva cinco años en la empresa y se destaca por ser muy capacitada y tener un buen manejo del lenguaje y excelente dicción. A criterio del Gerente, es la persona indicada para este trabajo, así que procede a explicarle brevemente la situación y le solicita que grave algunos números como prueba para enviarlos a la fábrica.

Al día siguiente el señor Urrutia informó a la señorita Valenzuela que su voz había sido elegida para grabar el set de “frases sueltas” que serían incluidas en todos los ascensores “parlantes”, lo cual les permitiría superar la dificultad presentada con el idioma a la vez de ingresar con fuerza en nuevos mercados.

La señorita Valenzuela, cumplió con este nuevo trabajo sin consultar por alguna retribución económica para realizarlo, aunque siempre escuchó al gerente general manifestar lo costoso que hubiera resultado hacer esa grabación en un estudio de audio. El trabajo fue terminado y entregado en los plazos impuestos por la fábrica y los ascensores comenzaron a llegar a Chile en español, para el deleite de sus usuarios y beneficio económico de la empresa.

Caso 2: Empresas de diálogo

La empresa “Al pie”, está dedicada al diseño, fabricación y venta de calzado; cuenta con 30 años de experiencia en el mercado y ha estado siempre en manos de la misma familia. En los últimos años se han disminuido considerablemente las ventas y los insumos importados son cada vez más costosos, además que el calzado Chino esta apunto de llevarlos a la quiebra, por los bajos precios de sus Zapatos. La alternativa analizada por el gerente es el despido masivo; sin embargo, por la confianza y aprecio que le tiene a los fieles empleados, le pidió al administrador elaborar una lista de las personas que según su criterio deben salir de la empresa, no sin antes hablar con ellos y explicarle los motivos de tan dolorosa decisión. La intención de dialogar con los empleados, es dejarlos en preaviso de tres meses para que

ellos puedan ir buscando otra empresa a donde irse. En la lista había nombres de empleados con menos años de experiencia o cuya responsabilidad pudiera ser fácilmente reemplazada, aunque no contaba con que en aquella lista aparecería el nombre Diana Peralta, auxiliar contable de la empresa con la que en algún momento tuvo amoríos sin que la relación llegara a algo serio.

Al paso de los días y después de haber analizado cada un de las opciones y los nombres de la lista, optó, junto a sus hermanos, por hacerle una inyección de capital importante a la empresa, siempre con la intención de evitar los despidos, aunque dejó en claro la necesidad de que muchos de ellos buscaran otras alternativas. Su nobleza y respeto por los empleados, a los que consideraba su familia, lo llevo a buscar en otras empresas el trabajo para aquellos que pertenecían a la lista de los que tenían que abandonar la empresa, incluida Diana Peralta. 15 de 60 empleados lograron ubicarse en otras empresas y tras la reducción de la nómina, la empresa aún sobrevive en el mercado, a pesar de la competencia mundial que se tiene con la industria del Calzado. Dentro de las personas que salieron de la empresa esta la señorita Peralta.

Casos extraídos de Franco (2008)

En conclusión, un Director justo es el que tiene en cuenta las siguientes cualidades:

- Es consciente de las expectativas profesionales que tienen los profesores.
- Brinda remuneración justa.
- Asume las consecuencias de sus decisiones.

SÉPTIMO TALLER: “TODO VA A ESTAR BIEN”

1. **Duración:** 2 horas pedagógicas.
2. **Objetivo:** Fomentar el buen Liderazgo a través del optimismo.
3. **Desarrollo del módulo:**

MOMENTO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO
LA ATENCIÓN A LAS NECESIDADES	<p>1° Para empezar el tema de hoy, se mostrará el siguiente vídeo: https://www.youtube.com/watch?v=x8cautbU93s (Anexo 1)</p> <p>2° Responden a la siguiente pregunta: ¿qué relación existe entre la fortaleza y el optimismo? ¿El pesimismo lleva a algo bueno? ¿Alguien podría contar alguna experiencia en su I.E.?</p> <p>3° De igual forma, se les pedirá que en una hoja bond apunten unos 5 casos que se hayan experimentado en la I.E., en las cuales ellos mismos hayan tenido actitudes pesimistas o alguno de sus trabajadores, Se socializa la información. ¿Qué conclusiones sacaron?</p>	<p>Multimedia.</p> <p>Hojas bond.</p> <p>Papelotes</p> <p>Pizarra.</p> <p>Plumones.</p>	10 min.
PARTICIPACIÓN DEL PÚBLICO	<p>4° Al tener todas las hojas bond de los 20 Directivos de forma anónima, se escogerán 15 de ellas al azar y se colocarán como lluvia de ideas en la pizarra.</p> <p>5° Al colocarlas en la pizarra, se les pide que dialoguen y</p>		15 min.

	<p>reflexionen sobre cada una de ellas, qué opinan de estas, etc.</p> <p>6° Al ir dialogando sobre distintos aspectos referentes a los problemas, se les pedirá a los directivos escogidos por el pleno a que planteen al costado del problema la solución pertinente, suscitando el debate.</p>		
VISUALIZACIÓN DEL TALLER	<p>7° El capacitador tendrá unos minutos para dar a conocer algunas pautas claves sobre la importancia de ser optimistas en la gestión directiva, a través de las diapositivas.</p> <p>8° De igual forma, otorgará unas separatas a cada uno de los directivos, en las cuales se especifique claramente a través de casos prácticos, la importancia del optimismo y cómo se podría practicar diariamente. (Anexo 2)</p> <p>9° Darán lectura de la separata y sacarán en equipos de 4 las ideas principales con el fin de exponer a través de diapositivas la solución de los casos a sus compañeros por el tiempo de 10 min cada uno.</p>		50 min
CIERRE DEL TALLER	<p>10° Se evaluarán las exposiciones, así como la participación de los estudiantes a través de una rúbrica.</p> <p>11° Con ayuda de los contenidos vistos en clase, tratarán de ir puliendo en esta semana en su</p>		15 min

	<p>I.E. los casos o problemas escritos en su hoja bond, y que algunos de ellos fueron debatidos.</p> <p>12° Por último, cada uno responderá a la siguiente pregunta, sustentando su respuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Es importante el tema tratado? - ¿Creen que el ser optimistas abre nuevos caminos de solución a los problemas? - ¿Qué le obstaculiza para ser optimistas en su gestión directiva? 		
--	---	--	--

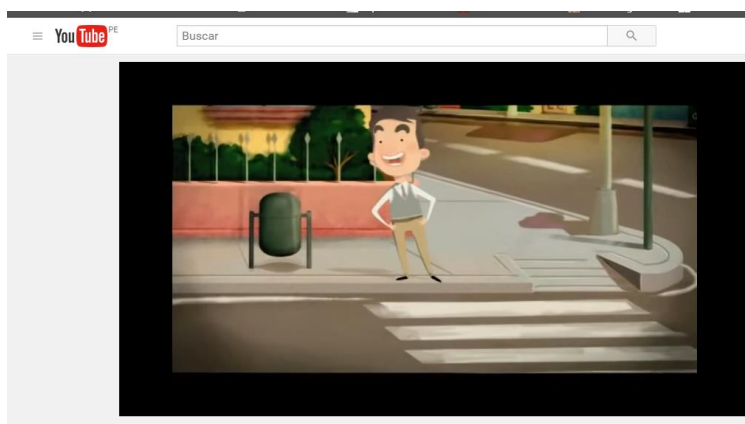
4. Bibliografía:

Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de Centros Educativos*. Pamplona: EUNSA. **(LIBRO BASE)**

Franco, L. (2008). *Ochenta casos para el estudio de la ética*. Chile: Centro de ética aplicada: formación del capital humano. Recuperado de http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/39182.pdf

5. Anexos:

Anexo 1: Imagen del vídeo



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2:

Caso 1: Inclusión laboral

Roberto recuerda gratamente su paso por la universidad y todo lo que aprendió en la relación con sus profesores y compañeros, sin embargo las dificultades que hoy se le presentan tienen que ver con su aire de superioridad adquirido con su título profesional, a partir del cual creyó que él era el mejor de todos. En su primer trabajo era bien remunerado a pesar de ser nuevo en el rubro, esto le daba confianza en la relación laboral y de cara al futuro. Tenía claro que no iba a ser fácil trabajar, pero resultó más cómodo de lo que pensaba, se dio cuenta que significaba una ventaja el no tener que sustentar a una familia como lo tenían que hacer algunos colegas con más edad.

Luego de trabajar en diferentes lugares, Roberto conoce a la que iba a ser su futura esposa. Sin duda, esto le cambiaría sus expectativas de vida, pues lo hizo más conciente de lo que estaba en juego además de que sus ambiciones crecieron. Roberto se casó a los 26 años de edad con una joven profesional de 23 años; ambos prometieron ayudarse mutuamente con el deseo de tener una bonita familia.

Pasaron 2 años y en su trabajo todo parecía marchar normalmente, no obstante la soberbia lo llevó a presionar a su jefe para que lo ascendiera, con el argumento de que él era el mejor empleado y que sus conocimientos estaban subutilizados. Aunque su jefe de alguna manera le hallaba razón a Roberto, la empresa tenía dificultades económicas y en invierno, las cosas se ponían difíciles, pues los clientes ya no solicitaban a la empresa como en primavera o verano, época del año donde la empresa incluso contrataba más gente. El año en que Roberto se casó, el invierno fue mucho más intenso, dejando a la empresa con un profundo déficit y la solución que se veía venir era el recorte de personal. Roberto siempre seguro de sus conocimientos y de las buenas relaciones con su jefe, aseguraba que él nunca saldría de la empresa, además porque era uno de los pocos profesionales allí. Sin embargo, y contra todo pronóstico, a Roberto le notificaron que su contrato terminaría en quince días, noticia que no podía creer. Cuando pudo hablar con su jefe, éste le comentó que realmente sus conocimientos eran buenos para la empresa, pero no exclusivos y que en la empresa había otros que podían hacer lo que Roberto hacía sin creer que por eso debían ganar más dinero. Roberto, en una acción soberbia salió de la oficina del jefe vociferando que con sus conocimientos y experiencia conseguiría rápidamente trabajo, y que en el fondo no necesitaba nada de ellos.

A pesar de esta drástica y dura noticia, su entusiasmo seguía intacto y tenía confianza que iba a encontrar un trabajo a la medida de él. Sin embargo, pasaron meses y meses y la situación no cambiaba y se vio envuelto en una crisis personal y profesional. Se refugió en su esposa que trabajaba en otra entidad más modesta pero en un ambiente laboral estable. Su mujer le contó que tenía tres meses de embarazo, noticia que alegró mucho y a la vez le puso presión extra para encontrar un nuevo empleo. Resultaron varias cosas, presentó varias entrevistas, pero nada se acomodaba a sus amplias expectativas laborales. Después de 8 meses y con el nacimiento de su primer hijo, tuvieron que mudarse a la casa de sus suegros. Este momento de inestabilidad laboral lo llevó a pensar en la posibilidad de trabajar en lo primero que resultara.

Estas duras condiciones que debió pasar Roberto fueron acompañadas de un pensamiento desalentador; cuestionamientos lo atormentaban y llegó a pensar que realmente él no servía para trabajar, que no sólo había sido mala fortuna si no que existía algo en él que lo hacían incompetente a la hora de trabajar.

Caso 2: Siempre hay una mejor alternativa

Helena Salazar, es madre de tres niños pequeños y según el sistema de turnos del Hospital San José le toca hacer turno para noche buena y por 5 año consecutivo, lo que la llevó a pensar en una estrategia para poder estar junto a su familia, pues por encima de todo, Helena ha planificado salir a casa de sus padres que viven en el sur, para pasar nochebuena junto a ellos y con sus hijos y celebrar el nacimiento de Jesús. Al encontrarse ella con el turno encima decide ir al médico e inventar una enfermedad para conseguir una licencia médica, sin importarle el turno, su trabajo, la responsabilidad frente a sus pacientes y la carga laboral que enfrentarían sus compañeros al estar con una persona menos en el turno. Da aviso a su trabajo sólo minutos antes de la entrada al turno, por lo que para el hospital ya es difícil encontrar un reemplazante, pues ella es lo único que piensa es en pasar las fiestas con su familia, sin analizar las implicaciones que esto trae.

Casos extraídos de Franco (2008)

OCTAVO TALLER: ¡EL OPTIMISTA TIENE DOS VIDAS!

1. **Duración:** 2 horas pedagógicas.
2. **Objetivo:** Fomentar el buen Liderazgo a través del optimismo.
3. **Desarrollo del módulo:**

MOMENTO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO
LA ATENCIÓN A LAS NECESIDADES	<p>1° Para empezar se socializarán los diversos casos en los cuales se ha puesto en práctica los contenidos vistos sobre el optimismo en el taller anterior.</p> <p>2° Del momento de reflexión y diálogo, se han podido resumir, sintetizando ya los puntos clave que hay que mejorar con respecto a la cualidad del optimismo.</p>	<p>Multimedia.</p> <p>Hojas bond.</p>	15 min.
PARTICIPACIÓN DEL PÚBLICO	<p>3° Se les pedirá a los participantes que se dividan en dos grupos y que escenifiquen por un lado, un grupo la labor de un Directivo que no posee esta cualidad del optimismo en el ejercicio de su liderazgo ante sus docentes, y por el otro lado un grupo que escenifique a un Directivo con la cualidad de justicia en su ejercicio de líder.</p> <p>4° Esto suscitará la comparación de realidades, en las cuales se identifica la diferencia que existe entre un líder directivo con la cualidad del optimismo, y otro que no la posee.</p>	<p>Papelotes</p> <p>Pizarra.</p> <p>Plumones</p> <p>Lápices.</p> <p>Témperas.</p> <p>Pinceles.</p>	25 min.

<p>VISUALIZACIÓN DEL TALLER</p>	<p>5° Se realizará una vídeo conferencia con David Fschmann, quien expondrá acerca de la importancia del optimismo en la labor directiva.</p> <p>6° El capacitador después de la video conferencia manifestará algunos aspectos claves sobre el optimismo en la labor Directiva, con casos de su misma gestión, etc.</p> <p>7° Los directivos al recibir cierta información, tratarán con todo lo adquirido realizar un ensayo en el cual traten de resolver ya cualquier problema antes mencionado, con respecto al optimismo.</p>		<p>25 min</p>
<p>CIERRE DEL TALLER</p>	<p>8° Se evaluará el ensayo, bajo los indicadores de redacción, contenido y estructura.</p> <p>9° En esta última parte del taller, se les pedirá a los Directivos que elaboren unos compromisos a seguir con respecto a la calidad del optimismo.</p>		<p>25 min</p>

4. Bibliografía:

Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de Centros Educativos*. Pamplona: EUNSA. **(LIBRO BASE)**

Franco, L. (2008). *Ochenta casos para el estudio de la ética*. Chile: Centro de ética aplicada: formación del capital humano. Recuperado de http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/39182.pdf

En conclusión, un Director optimista posee las siguientes cualidades:

- Confía en sus capacidades, habilidades y posibilidades para aprovecharlas adecuadamente.
- En situaciones difíciles hace un esfuerzo por buscar situaciones positivas.
- Consigue enfrentar los contratiempos con positivo sentido del humor.

NOVENO TALLER: “NO HAY GRANDEZA SIN SENCILLEZ”

1. **Duración:** 2 horas pedagógicas.
2. **Objetivo:** Fomentar el buen Liderazgo a través de la cualidad de la sencillez.
3. **Desarrollo del módulo:**

MOMENTO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO
LA ATENCIÓN A LAS NECESIDADES	<p>1° Para empezar el tema de hoy, se mostrará el siguiente vídeo: https://www.youtube.com/watch?v=z1rwmPDKOEw Es un vídeo referente a la sencillez de las grandes personas. (Anexo 1)</p> <p>2° Según el vídeo, se les pedirá responder: ¿qué entienden por sencillez?, ¿es lo mismo sencillez que humildad?, ¿creen que la sencillez es la base de las demás cualidades? ¿Redacta algún caso en tu I.E. en el cual hayas actuado con falta de sencillez y responde qué consecuencias trajo?</p>	<p>Multimedia.</p> <p>Hojas bond.</p> <p>Papelotes</p>	15 min.
PARTICIPACIÓN DEL PÚBLICO	<p>3° Al tener todas las hojas bond de los 20 Directivos de forma anónima, se escogerán 15 de ellas al azar y se colocarán en la pizarra.</p> <p>4° Al colocarlas en el árbol de ideas, se les pide que dialoguen y reflexionen sobre cada una de ellas, qué opinan de éstas, etc.</p> <p>5° Al ir dialogando sobre distintos aspectos referentes a los problemas, se les pedirá a los directivos escogidos por el pleno a que traten de darle solución en</p>	<p>Pizarra.</p> <p>Plumones.</p>	25 min.

	<p>sus hojas a sus problemas planteados y que socialicen con el compañero del costado.</p>		
VISUALIZACIÓN DEL TALLER	<p>6° Al terminar de dialogar con su compañero se da paso al capacitador.</p> <p>7° El capacitador tendrá unos minutos para dar a conocer algunas pautas claves sobre la importancia de la sencillez en la vida de toda persona, y en el Liderazgo de los Directivos, a través de las diapositivas.</p> <p>8° Otorgará una separata a cada uno de los directivos, en las cuales se especifique claramente a través de casos prácticos, la importancia de la sencillez y cómo se podría practicar diariamente. (Anexo 2)</p> <p>9° Darán lectura de la separata y sacarán las ideas principales con el fin de realizar la evaluación siguiente.</p>		25 min
CIERRE DEL TALLER	<p>10° Para la etapa de la evaluación en equipos de dos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se deberán unir todos los casos o problemas vistos en su I.E., con el fin de que le den solución, gracias al tema visto en los procesos anteriores. -La solución será en equipo, pero la presentación de los trabajos serán individuales. 		25 min

	<p>11° Con ayuda de los contenidos vistos en clase, tratarán de ir puliendo en esta semana en su I.E. los casos o problemas escritos en su hoja bond, y que algunos de ellos fueron debatidos.</p> <p>12° Por último, cada uno responderá a la siguiente pregunta, sustentando su respuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Es importante el tema tratado? - ¿Creen que la sencillez es una cualidad fundamental para la labor como Directivo? - ¿Qué le obstaculiza para ejercer su Liderazgo con sencillez? 		
--	---	--	--

4. Bibliografía:

Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de Centros Educativos*. Pamplona: EUNSA. **(LIBRO BASE)**

Franco, L. (2008). *Ochenta casos para el estudio de la ética*. Chile: Centro de ética aplicada: formación del capital humano. Recuperado de http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/39182.pdf

5. Anexos:

Anexo 1: Imagen del vídeo mostrado.



Anexo 2:

Caso 1: Abuso de poder

ASOJOVEN es una institución internacional dedicada a beneficiar a jóvenes de escasos recursos económicos con becas para sus estudios. Esta asociación, después de un riguroso estudio sociológico, brinda la posibilidad de estudio a aquellos que lo necesitan y cubre los niveles de básica, media y superior siempre y cuando el estudiante mantenga excelentes promedios. Los recursos son entregados directamente a las instituciones educativas, las que después de cumplir con ciertos requisitos, pueden postular para tener en sus aulas a dichos beneficiarios, no más de 10 por institución, como política de diversificación. Sin embargo, por la espléndida cobertura de la beca, las instituciones logran sacar provecho de los recursos para dotación de laboratorios, biblioteca, campos deportivos e infraestructura en general, lo que implica una fuerte competencia entre estas instituciones para tener a estos jóvenes, además del nivel académico que ellos deben exhibir, pues su rigor académico logra involucrar a muchos otros estudiantes que, sin gozar de dicha beca, mantiene una sana competencia con los beneficiarios. ASOJOVEN, como política interna reanuda su Junta Directiva cada dos años y las personas que pertenecen a su directiva son extranjeras, lo que garantiza de alguna manera la objetividad e imparcialidad para adjudicar las becas a los jóvenes y los cupos a las instituciones.

La junta se compone de seis personas y las únicas personas permanentes dentro de la asociación son las administrativas. Dentro de este grupo administrativo se encontraba la señora Lorena Acuña, Secretaria de dicha institución, quien recibe toda la información referente a las becas, instituciones que postulan a beneficios y en general todo lo correspondiente con el pago de los recursos asignados por las organizaciones internacionales. Aunque la señora Lorena Acuña es la que informa de la asignación de dichos recursos, es la junta directiva la que tiene la última palabra, sin embargo, en un par de ocasiones, aprovechando la rotación de los miembros de la junta directiva, asignó recursos a instituciones que no cumplieron con todo el trámite legal para tal asignación y favoreció a jóvenes familiares y amigos de familiares que terminaron pagándole por el favor recibido. Lo más grave de todo es que ella misma, con los años de experiencia y dedicación a ASOJOVEN, terminó haciendo todos los procesos de admisión y recepción de documentación, cobrando de paso buenas sumas de dinero. Para el año 2007, una comisión internacional diferente a la junta directiva asignada a Chile, vino como observadora de los procesos que se seguían en el país y se encontraron con la sorpresa de ver a Doña Lorena Acuña, dueña de todo el proceso y a la junta directiva ajena y firmando documentación que ni ellos mismos entendían. En reunión con los veedores internacionales, la señora Acuña rindió un informe y explicó cómo se hacían los procesos en ASOJOVEN, argumentando que en años anteriores, había sido esa la forma de trabajo, y la razón tenía que ver con la rotación de los extranjeros por la junta directiva, la que no permitía que conocieran plenamente la legislación chilena ni los procesos de selección.

Un apoyo incondicional en la Señora Lorena Acuña había dado como resultado el abuso del poder. La directiva y los veedores internacionales reaccionaron de inmediato con el despido de esta persona, adhiriéndose a Las leyes laborales y su cumplimiento. Doña Lorena, al ser notificada de su despido, acusó a la directiva por supuesto abuso de poder y mal trato de personal, haciéndola llegar a los diferentes estamentos de la institución.

Caso 2: Un triste regreso

Luego de dos años de arduo estudio universitario en la capital, a Julián no le quedó otra opción que volver a su ciudad natal, y dejar atrás lo que significaba para él el sueño de su vida: algún día llegar a ser un gran Arquitecto. Desilusionado por todos los problemas que tenía y por los que se le avecinaban, seguía sin poder comprender el porqué de todo lo malo, de todos los problemas, deudas y problemas familiares, que le robaban la oportunidad de su vida. Se sentía fracasado y sin motivos para seguir luchando.

Al volver a Chillán, a su hogar, saca fuerzas para volver a intentarlo, en una universidad más modesta, pero apuntando a la misma carrera y, convencido de sus capacidades, lo intenta sin un resultado positivo y su otra opción fue la de escoger, un año más tarde, otra carrera, totalmente distinta a la anterior. Pero lo que partió siendo un simple hobby nacido de un año sin hacer nada, pasó a ocupar su mente y sus ganas de seguir. Comenzó a estudiar Técnico en Computación e Informática en la Universidad Informática; pero esta vez el sueño también se cortó, ya que tan sólo duró otros dos años en la carrera. Los problemas monetarios no le permitieron seguir sus estudios, envió cartas al rector, pero la universidad no le dio posibilidades de seguir.

Julián creía que nada tenía sentido: ver cómo su triste historia se repetía una y otra vez y, al mismo tiempo ver cómo otros jóvenes realizaban sus sueños.

Un día sin sospechar, recibe una invitación que no pudo rechazar, pues provenía de su propio padre, el que hacía mucho tiempo no veía y a quien consideraba el mejor Arquitecto. Trabajaron juntos un año, lo suficiente para juntar una buena suma de dinero que lo ilusionó nuevamente con la vida y la carrera de Arquitecto, abandonada por la mala situación económica.

Lamentablemente, por las deudas que no quedaron saldadas en su antigua universidad de Santiago, no pudo tener acceso a los papeles necesarios para una convalidación, lo cual significó empezar su carrera desde el comienzo, pero a él, como persona perseverante, no le importó y siguió adelante. Su recompensa a la

perseverancia fue conocer a un gran amigo, el que le ayudará a superar muchas dificultades. El tiempo lo repartía entre la Universidad y cualquier trabajo que le permitiera ganar algo de dinero, pues debía ayudar también a su familia. Dentro de los trabajos que salieron para trabajar en su tiempo libre, fue el de conductor de un vehículo de una carnicería que estaba abriendo sedes en otras ciudades, por lo que a Julián básicamente le tocaba viajar todo el fin de semana. El agotamiento comenzó a dejarle consecuencias, ya que no sólo tenía que manejar un camión en mal estado, sino también cargar y descargar carne, sin ningún tipo de implemento para soportar ese peso, y ni pensar en algún ayudante. Julián sin querer comete un gran error que lo pone en serios aprietos. Su jefe un día decide ofrecerle una moto para ser descontada por planilla. Dicho ofrecimiento se daba para que Julián pudiera desplazarse más fácilmente de la Universidad al trabajo y viceversa. Julián aceptó el ofrecimiento sin saber el estado de la moto y su procedencia, lo que importaba era movilizarse fácilmente. Para el gran pesar de Julián, su sueño de estudio se vería otra vez frustrado, y todo porque el dinero de él ya no alcanzaba para los estudios, el pago de la moto y la casa, y tuvo que suspender por tercera vez su carrera de Arquitectura. Un día se reunió con su jefe en la oficina para hablar del tema económico, ya que a Julián al dejar la Universidad comenzó a trabajar tiempo completo sin ningún aumento de sueldo, ni previsión social. La respuesta del jefe fue negarse a pagarle más por el tiempo trabajado, sin que Julián pudiera renunciar por la deuda que tenía con la moto, la que lo condicionó absolutamente por el tipo de documento que firmó con el jefe.

Casos extraídos de Franco (2008)

DÉCIMO TALLER: “APRENDAMOS CON SENCILLEZ”

1. **Duración:** 2 horas pedagógicas.
2. **Objetivo:** Fomentar el buen Liderazgo a través de la cualidad de la sencillez.
3. **Desarrollo del módulo:**

MOMENTO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO
LA ATENCIÓN A LAS NECESIDADES	<p>1° Para empezar escribirán los Directivos en una hoja todas sus falencias o faltas de sencillez en su etapa Gestión, y qué consecuencias ocasionadas.</p> <p>2° Después de socializarlas, se les plantea las siguientes preguntas:</p> <p>¿Creen que fue lo correcto? ¿Qué pasaría si uno de sus hijos o familiares estuviera pasando por lo mismo en su centro laboral con el Jefe de área? ¿Qué medidas correctivas se puede tomar?</p>	<p>Multimedia.</p> <p>Hojas bond.</p> <p>Papelotes</p> <p>Pizarra.</p> <p>Plumones.</p>	15 min.
PARTICIPACIÓN DEL PÚBLICO	<p>3° Ahora, ingresará “un adolescente de 3° o 4° de secundaria”, el cual les dará el taller de ese día.</p> <p>4° El adolescente hace el papel de capacitador.</p> <p>5° El tema que tratará de explicar es el de la creación y uso de una Plataforma virtual.</p>		25 min.
VISUALIZACIÓN DEL TALLER	<p>6° El adolescente con diapositivas y con separatas propias del tema empieza induciendo a los</p>		25 min

	<p>directivos en el mundo de las Plataformas Virtuales.</p> <p>7° Luego de explicarles deja que los Directivos realicen su propia plataforma, teniendo como guía al estudiante.</p> <p>8° Como todo buen guía, éste riñe cuando se hacen mal las cosas, cuando no se presta atención, etc.</p>		
CIERRE DEL TALLER	<p>10° El adolescente culmina con corregir cada uno de los trabajos, y a su vez dejando tarea para casa.</p> <p>11° Por último, cada uno responderá a la siguiente pregunta, sustentando su respuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Es importante el tema tratado? - ¿Es fácil que un adolescente, que es mucho menor que tú te enseñe, y todavía riña cuando se hagan mal las cosas? - ¿Es fácil poner en los zapatos de quien es humillado? 		25 min

4. Bibliografía:

Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de Centros Educativos*. Pamplona: EUNSA. **(LIBRO BASE)**

Franco, L. (2008). *Ochenta casos para el estudio de la ética*. Chile: Centro de ética aplicada: formación del capital humano. Recuperado de http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/39182.pdf

En conclusión, todo Director posee la cualidad de la sencillez por las siguientes características.

- Admira a una persona, la tiene como paradigma.
- Considera que puede aprender mucho de los demás.
- Entiende que las críticas le ayuden a mejorar.

UNDÉCIMO TALLER: “EL MAYOR DE LOS FRACASOS ES LA FALTA DE CORDIALIDAD”

1. **Duración:** 2 horas pedagógicas.
2. **Objetivo:** Fomentar el buen Liderazgo a través de la cualidad de la cordialidad.
3. **Desarrollo del módulo:**

MOMENTO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO
LA ATENCIÓN A LAS NECESIDADES	<p>1° Para empezar el tema de hoy, se presentará ante los Directivos a un docente de una I.E. “x” con el fin de que manifieste su testimonio y cómo se siente en el ambiente laboral cuando no cuenta con un Director cordial.</p> <p>2° Según lo expuesto por el docente, se les pedirá responder: ¿qué entienden por cordialidad?, ¿creen que la sencillez es esencial para su labor Directiva? Redacta algún caso en tu I.E. en el cual hayas actuado con falta de cordialidad y responde qué consecuencias trajo</p>	<p>Multimedia.</p> <p>Hojas bond.</p> <p>Papelotes</p> <p>Pizarra.</p>	15 min.
PARTICIPACIÓN DEL PÚBLICO	<p>3° Al tener todas las hojas bond de los 20 Directivos de forma anónima, se escogerán 10 de ellas al azar y se colocarán en la pizarra.</p> <p>4° Al colocarlas en la pizarra, se les pide que dialoguen y reflexionen sobre cada una de ellas, qué opinan de estas, etc.</p> <p>5° Al ir dialogando sobre distintos aspectos referentes a los</p>	<p>Plumones.</p>	25 min.

	<p>problemas, se les pedirá a los directivos escogidos por el pleno a que traten de darle solución fomentando el debate.</p>		
VISUALIZACIÓN DEL TALLER	<p>6° Al terminar el debate, se da paso al capacitador.</p> <p>7° El capacitador tendrá unos minutos para dar a conocer algunas pautas claves sobre la importancia de la cordialidad en la vida de toda persona, y en el Liderazgo de los Directivos, a través de las diapositivas.</p> <p>8° El capacitador otorgará unos casos prácticos sobre la importancia de la cordialidad y cómo se podría practicar diariamente. (Anexo 1)</p> <p>9° Darán lectura a los casos y sacarán las ideas principales con el fin de realizar la evaluación siguiente.</p>		25 min
CIERRE DEL TALLER	<p>10° Para la etapa de la evaluación en equipos de dos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le deberán unir todos los casos o problemas vistos en su I.E., con el fin de que le den solución, gracias al tema visto en los procesos anteriores. -La solución será en equipo, pero la presentación de los trabajos serán individuales. <p>11° Con ayuda de los contenidos vistos en clase, tratarán de ir puliendo en esta semana en su</p>		25 min

	<p>I.E. los casos o problemas escritos en su hoja bond, y que algunos de ellos fueron debatidos.</p> <p>12° Por último, cada uno responderá a la siguiente pregunta, sustentando su respuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Es importante el tema tratado? - ¿Se entendió en que consiste la cualidad de la cordialidad? - ¿Qué le obstaculiza para ejercer su Liderazgo con cordialidad? 		
--	---	--	--

4. Bibliografía:

Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de Centros Educativos*. Pamplona: EUNSA. **(LIBRO BASE)**

Franco, L. (2008). *Ochenta casos para el estudio de la ética*. Chile: Centro de ética aplicada: formación del capital humano. Recuperado de http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/39182.pdf

Anexo 1:

Caso 1: La oferta

Paula Salazar es una joven y bonita asistente ejecutiva de 24 años que trabaja en una entidad financiera como Asistente de la Gerencia General. Su trabajo es bueno, bien remunerado y con oportunidades de crecer y seguir capacitándose, ya que su propio jefe la incentiva para que asista permanentemente a seminarios, cursos de capacitación y diplomados que la hagan sentirse más profesional en su labor. Su excelente trato con las personas, la eficiencia y el alto sentido de la responsabilidad la han llevado a ser reconocida como una de las mejores asistentes de gerencia que

existen en el medio. Así, un día lunes por la mañana, recibió un llamado telefónico de una empresa de RR.HH. para hacerle una oferta laboral, y entrar en un proceso de postulación al cargo de Asistente de Presidencia de una gran compañía, con la certeza de que el puesto sería para ella si aceptara cambiar de inmediato de trabajo, pues la empresa proponente tenía los suficientes antecedentes del trabajo de Paula. Esto le llamó poderosamente la atención y preguntó cómo habían obtenido sus antecedentes laborales sin que ella los enviara. La Sra. Valencia, (Psicóloga a cargo del proceso de reclutamiento de la empresa de RR.HH.) le manifestó que existían bases de datos en el mercado laboral con información de todas las asistentes ejecutivas de Gerencia General y Presidencia de Santiago, motivo por el que la habían contactado. Además, tenían excelentes referencias de personas muy prestantes de la ciudad.

Su primera reacción fue la de no aceptar la oferta, debido a que se encontraba satisfecha con su actual empleo, su renta y ambiente laboral, sin embargo decidió conversarlo con el Gerente General de la entidad, el Sr. Valenzuela. Él le recomendó participar en el proceso de selección de manera de medir sus conocimientos, y mantener vigentes sus antecedentes laborales. Obviamente este proceso implicaba someterse a todos los exámenes de rigor que la empresa de RR.HH exigía.

Paula le manifestó que tomaría en cuenta su sugerencia, pero que no estaba interesada en cambiar de empresa. De igual forma el Sr. Valenzuela le ofreció todas las facilidades de horario para asistir a las diferentes entrevistas, en agradecimiento por la confianza demostrada, pues en casos normales las personas hacen esos procesos de manera que los jefes no se den cuenta y al final toman una decisión como mejor les convenga. Paula participó en el proceso como se lo sugirió su jefe y superó las diferentes etapas (exámenes escritos, manejo de idiomas y exámenes psicológicos). Durante el proceso el Sr. Valenzuela estuvo enterado de todo lo que estaba pasando con Paula, hasta llegar a la entrevista final donde muy posiblemente le pedirían firmar el contrato por una cifra superior al salario actual en el Banco.

Caso 2: El apoyo que Juan quería

Juan Pérez es un Ingeniero Comercial joven que egresó de una prestigiosa universidad santiaguina hace ya un par de años y después de mucho batallar con una serie de adversidades que le planteó la vida, como su modesto origen campesino y una vida llena de esfuerzo junto a su madre que enviudó y mantenía su casa con esforzadas jornadas como asesora del hogar, logró salir adelante con sus estudios y ahora su ilusión es ayudar a su madre con los gastos del hogar.

Su responsabilidad y empeño le permitió desarrollar sin grandes sobresaltos su carrera. Gracias a su desempeño escolar y con el apoyo de una entidad cristiana, obtuvo una beca de ingreso, la cual en función de su rendimiento académico le permitió estudiar becado durante toda su carrera, única forma de poder solventar los costos de aranceles que su carrera de ingeniero comercial tenía cada año. Juan logró en la universidad integrarse plenamente a las actividades extra académicas y particulares, lo que le permitió conocer mucha gente y hacer buenos amigos durante la carrera. Su condición económica no fue relevante ya que, como él, había personas de diferentes realidades sociales y la fuerza de inclusión de Juan fue siempre su inteligencia.

Obtuvo su título con honores por su excelencia académica. Su tesis la desarrolló en Marketing, centrado en el posicionamiento de frutas de exportación en el mercado asiático. Con este currículum y una tesis atractiva para las empresas exportadoras, emprendió la búsqueda de trabajo, el cual no le fue difícil, ya que al cabo de un mes de titulado optó a una de las mejores empresas de exportación de frutas con su base en Santiago.

Las oficinas de esta empresa quedan en el sector del Golf, en un acomodado barrio residencial, amplios jardines, decoración y mobiliario lujoso, era una realidad económica que Juan pocas veces había tenido la oportunidad de ver, era un mundo totalmente distinto al que estaba acostumbrado, incluso a través de su vida universitaria. En sus reuniones de inserción al trabajo tuvo muy buena acogida, se

notaba una persona segura de sus conocimientos y de un trato afable, educado y prudente al momento de emitir opiniones.

Al cabo de una semana de reuniones y presentación con su línea de jefatura, Juan fue presentado a sus compañeros de piso de la sección Comercio Exterior de la empresa, pasando los días descubrió que en sus pares había personas muy diferentes a él. Era un grupo homogéneo con una media de 33 años de edad, cinco hombres y cuatro mujeres, en su mayoría ingenieros comerciales igual que Juan.

La mayoría de las personas que trabajaban en esta compañía, tenían su residencia dentro de la misma comuna, muchos de ellos tenían vehículo propio, mientras que Juan debía viajar diariamente largas distancias en metro y microbús para llegar a su puesto de trabajo. Pero para él era sólo una dificultad más en su desarrollo personal y sus ansias por surgir, eso no lo amilanaba, por el contrario estaba muy satisfecho de la oportunidad laboral encontrada y era consciente de poder obtener grandes logros en ella. Con el tiempo fue conociendo a sus compañeros de labores, con los cuales se relacionaba sólo en lo laboral, puesto que éstos no lo integraban a sus grupos. Si bien a Juan esto no lo incomodaba mayormente, nunca fue de grandes cantidades de amigos, sentía que esta falta de integración se debía a la diferencia de realidades sociales que vivía con respecto al resto.

Juan tenía una personalidad tranquila y respetuosa con sus compañeros, y pese a su esfuerzo por ser aceptado, entregando y mostrando interés por la relación extra laboral al interior de este grupo, la brecha no se rompía y sentía que cada día que pasaba, era más grande. Esto causó que en estos primeros meses nunca hubiera salido con alguno de sus compañeros ni siquiera a compartir una cerveza.

Pasados cuatro meses acontece la primera actividad extra programática de la empresa, la Fiesta de Aniversario. Juan, como el resto de sus compañeros, debía asistir, era parte de las obligaciones de su trabajo. Se preparó anímicamente e invirtió parte de su sueldo en adquirir la ropa apropiada para la ocasión. Estaba consciente que ésta podría ser la oportunidad propicia para distender la relación fuera de lo laboral con sus compañeros.

En la fiesta, lamentablemente no se dieron las cosas, fuera de los saludos y presentaciones protocolares, sus compañeros jamás hicieron el intento de integrar a Juan a sus grupos, terminando éste solo en una esquina. Fue en ese momento que Juan pensó que la relación con sus compañeros no mejoraría. A pesar de esto, no se afligió, e intentó integrarse a sus compañeros de labores, quienes lo trataban gentilmente, pero sólo para conservar las apariencias. Era evidente que no tenían intención de hacerlo partícipe, ya que una vez que se retiraba, los comentarios a su espalda comenzaban en forma burlesca.

DUODÉCIMO TALLER: “TODOS SE MERECEM NUESTRA CORDIALIDAD”

1. **Duración:** 2 horas pedagógicas.
2. **Objetivo:** Fomentar el buen Liderazgo a través de la cualidad de la cordialidad.
3. **Desarrollo del módulo:**

MOMENTO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO
LA ATENCIÓN A LAS NECESIDADES	<p>1° Se leen las siguientes frases:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No permita que nadie venga a usted sin irse mejor y más feliz. Sea la expresión viviente de la bondad de Dios; bondad en su cara, bondad en sus ojos, bondad en su sonrisa. - La revolución del amor comienza con una sonrisa. Sonríe cinco veces al día a quien en realidad no quisieras sonreír. Debes hacerlo por la paz. - Una sonrisa es descanso para la persona cansada, ánimo para la abatida y consuelo para el corazón dolorido. <p>2° Según lo expuesto por el docente, se les pedirá responder a las siguientes preguntas: ¿qué significan estas frases? ¿Creen que es verdad? ¿Cuántos de ustedes las practican? ¿Sería distinto su ambiente laboral si por lo menos pusieran en práctica una de estas frases?</p>	<p>Multimedia.</p> <p>Hojas bond.</p> <p>Papelotes</p> <p>Pizarra.</p> <p>Plumones.</p>	15 min.
PARTICIPACIÓN DEL PÚBLICO	<p>3° Se formarán grupos y preparan un sketch, ya sea de una familia</p>		25 min.

	<p>en la cual no se practica la cordialidad y en la otra sí.</p> <p>4° Presentan el sketch.</p>		
VISUALIZACIÓN DEL TALLER	<p>5° Al terminar el sketch, se da paso al capacitador.</p> <p>6° El capacitador tendrá unos minutos para dar a conocer algunas pautas claves sobre la importancia de la cordialidad.</p>		25 min
CIERRE DEL TALLER	<p>07° Se evaluará la presentación del sketch. (Ver anexo)</p> <p>08° Por último, cada uno responderá a la siguiente pregunta, sustentando su respuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Es importante el tema tratado? - ¿Qué diferencias encontraron entre un Directivo cordial y otro no? - ¿Qué es lo que más le cuesta para ser cordial en su I.E.? 		25 min

4. Bibliografía:

Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de Centros Educativos*. Pamplona: EUNSA. **(LIBRO BASE)**

Franco, L. (2008). *Ochenta casos para el estudio de la ética*. Chile: Centro de ética aplicada: formación del capital humano. Recuperado de http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/39182.pdf

5. Anexo:

Anexo 1

GRUPOS/ INDICADORES	Uso del tiempo (4)	Originalidad (4)	Contacto visual (4)	Dominio del escenario (4)	Vocabulario (4)
GRUPO 1					
GRUPO 2					
GRUPO 3					
GRUPO 4					

Fuente:: Elaboración propia.

En conclusión, todo Director posee la cualidad de la cordialidad por las siguientes características.

- Hace esfuerzos para relacionarse con todos sus trabajadores.
- Se fija en las reacciones de las otras personas.
- Se preocupa por el otro.

VI. CONCLUSIONES

1. Según la aplicación del instrumento, en cuanto al ejercicio del liderazgo, los directivos presentan un desarrollo en un nivel suficiente con un promedio de 14 en escala vigesimal. Esto nos da entender que en cuanto a las dimensiones de la variable, existen algunas que están deficientes, y otras que es necesario potenciar.
2. Nuestra Propuesta de investigación es válida en un nivel “alto”, con un porcentaje del 98% de los indicadores aprobados, según el juicio de expertos en el tema, a su vez que el rigor científico de la misma está acorde con los procesos mismos de la investigación y la metodología.
3. La Propuesta de investigación es confiable en un 93.3% porque está respaldada por un marco teórico y cumple con los parámetros establecidos para un programa enunciados por diversos autores.
4. La propuesta es pertinente puesto que ha tenido en cuenta las características de la población destinataria del programa, a su vez ha servido de mucho el diagnóstico, el cual manifestó que los directivos, la gran mayoría presentan algunas deficiencias en cuanto a las dimensiones del ejercicio del liderazgo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcázar, M. (2015). *Cómo mandar bien. Consejos para ser un buen jefe*. Perú: INFOBRAX.
- Bernal, C. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: PRENTICE HALL.
- Bulnes, M. (2013). *Competencias directivas de Directores de Colegios Particulares del Distrito de Chiclayo*. Tesis de Licenciatura. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Chiavenato, H. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: CAMPUS.
- Covey, S. (1995). *El liderazgo centrado en principios*. España: Paidós.
- De Schilling, E. N. (2007). *Formación ética como potenciador estratégico del talento humano en organizaciones industriales*. TELOS, 9(3), 443-457.
- De Smith, Y. D., & Montserrat, J. (2010). *Ética en la gestión de recursos humanos*. *Revista educación en valores*, (14), 26-39. Recuperado el 06 de noviembre de 2014 de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n14/art3.pdf>,
- Delgado L. & Díaz D. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. 2014. Tesis de Maestría. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Díaz, H. (2013). *Nuevas tendencias y desafíos de la gestión escolar*. Perú: Somos maestros.

- Driskoll, D. & Hoffman, W. (2002). *Cómo poner en práctica los valores en el manejo de los negocios*. Estados Unidos: Centro de ética de los negocios "Bentley College".
- Escamilla, S. (2006). *El Director Escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado el 10 de Enero de 2017 de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf>.
- Fernandez A. (2012). *Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa/Ethical management of the human talent for the common good in organizations*. *CICAG*, 9(1), 17-35.
- Fernández T. (2004). *Clima Organizacional en las escuelas. Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(2).
- Franco, L. (2008). *Ochenta casos para el estudio de la ética*. Chile: Centro de ética aplicada: formación del capital humano. Recuperado de http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/39182.pdf
- Garretón, M. (1999): *Latinoamérica un espacio cultural en un mundo globalizado*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Genesi, M., & Suarez, F. (2010). *Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes*. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 6 (17). Orbis.
- Goleman et al. (2000). *Liderazgo: Características de un Líder*. Instituto Europe de Posgrado. Recuperado de http://campusiep.com/recursos/extra/recursos_aula/programa-habilidades/Motivacion_liderazgo/contenido/liderazgo_caracteristicas.pdf.
- Gómez L. & Macedo J. (2010). *Hacia una mejor calidad de la Gestión educativa peruana en el siglo XXI*. *Investigación educativa*. 14(26).

- Gómez, M. (2014). *La importancia del liderazgo en las Organizaciones*. Temas de ciencia y tecnología. 12 (86). Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFIL20140425_0008.pdf.
- Hernández, S. et al. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos*. Navarra: EUNSA Astrolabio.
- López, M. (2009). *Hacia una práctica profesional que contribuya a la humanización*. Revista mexicana de Investigación Educativa. 14 (43). México. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662009000400015.
- Ministerio de Educación del Perú (2013). *Primeros resultados. Informe Nacional del Perú*, diciembre de 2013. Recuperado el 05 de Septiembre de 2014, de http://www2.minedu.gob.pe/umc/PISA/Pisa2012/Informes_de_resultados/Informe_PISA_2012_Peru.pdf
- Ministerio de Educación (2009). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Recuperado el 05 de Septiembre de 2014 de http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación del Perú (2014). *Unidad de Estadística Educativa*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2014 de <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiee>.
- Ministerio de Educación del Perú (2014). *Matriz y guía de autoevaluación de la gestión*. - IPEBA. Recuperado el 05 de Septiembre de 2014, de http://ipeba.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/GUIA_EBR_ccarat.pdf

- Muñoz-Martín, J. (2013). *Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC)*. GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, 7(3). Recuperado de http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_289_1386776948944.pdf.
- Murillo, F. (2003). *Una panorámica de la investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 1(1).
- Núñez, N. et al. (2014). *Formación universitaria basada en competencias: Currículo, Estrategias Didácticas y Evaluación*. Perú: USAT.
- Polo, M. (2003). *Ética profesional*. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas- UNMSM. 6 (12). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <file:///C:/Users/nsuarez/Downloads/9863-36760-1-PB.pdf>
- Rodríguez, A. (2004). *Ética general*. Pamplona: EUNSA.
- Sander, B. (1996). *Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad*. Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, 40(123-125), 29-40.
- Simaleza, C. (2010-2011). *La administración educativa en la gestión del talento humano para promover una efectiva intervención docente y discente en la Escuela Fiscal Mixta "Luis Castillo Arregui" de la Parroquia San Simón, Cantón Guaranda en el período 2010 – 2011*. (Tesis de Maestría). Recuperado el 30 de Septiembre de 2014 de <http://www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/967/1/132%20P..pdf>.
- Svampa, M. (2005): *La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*. Buenos Aires: Taurus.
- Ubaldo, S. (2009). *Modelo Andragógico. Fundamentos*. México: Universidad del Valle de México.

UNESCO (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Recuperado el 05 de Septiembre de 2014, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf><http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>.

Valdivia, N., & Díaz, H. (2008). *Diagnóstico de los organismos intermedios del sistema educativo peruano: un estudio de casos de las Unidades de Gestión Educativa Local–UGEL*. Análisis de programas, procesos y resultados educativos en el Perú. *Contribuciones empíricas para el debate*, 275-295.

Valle, J, & Martínez. C (2010). *La dirección de centros escolares en Europa en perspectiva comparada ¿De los modelos tradicionales a un “meta-modelo” supranacional?* *Revista Latinoamericana de Educación Comparada* N° 55. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. Tesis de Maestría. Chile: Universidad de Chile. Recuperado el 05 de enero de 2017 de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133625/TESIS_%20MAGISTER.pdf?sequence=1.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE LAS I.E.P. DEL DISTRITO DE CHICLAYO

Objetivo: Identificar el ejercicio del liderazgo en la Gestión de los Directivos de las I. E. P. del Nivel Secundario del Distrito de Chiclayo.

Lee detenidamente y marca la valoración (SÓLO UNA) que creas conveniente, teniendo en cuenta que:

- **5:** Siempre.
- **4:** Casi siempre.
- **3:** A veces.
- **2:** Casi nunca.
- **1:** Nunca.

I. Datos informativos:

- **Sexo:**

Masculino

Femenino

EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN DIRECTORES						
Nº	ITEMS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
1	Es autónomo (no autoritario) en la toma de sus decisiones con respecto a su gestión directiva.					
2	Confía en sus capacidades o potencialidades para tomar sus decisiones.					
3	Tiene control de sus emociones y no se deja llevar por ellas en la Gestión de su I.E.					
4	Es resistente y tolerante ante la presión del trabajo, teniendo en cuenta la responsabilidad de su labor.					
5	Sus decisiones son tomadas teniendo en cuenta el fin de la educación (la formación integral del estudiante).					
6	Está motivado para cumplir sus responsabilidades en el cargo de Directivo.					
7	Es transparente y honesto en sus actividades, según la gestión que realiza.					
8	Su gestión pedagógica genera confianza en sus docentes.					
9	Tiene capacidad de escucha ante los distintos conflictos que se suscitan en la I.E.					
10	Sus decisiones son justas y aprobadas por al mayoría de sus colaboradores.					
11	Tiene un razonamiento crítico en la resolución de problemas.					

EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN DIRECTORES						
Nº	ITEMS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
12	Tiene un razonamiento crítico en la toma de sus decisiones.					
13	Estudia y se capacita constantemente para que realice de la mejor manera posible su gestión directiva.					
14	Se hace respetar ante sus colaboradores con autoridad, no imponiéndose.					
15	Tiene en cuenta que el estar mejor preparado hace que sus colaboradores tengan más confianza en usted y a su vez le tengan más respeto.					
16	En su experiencia conoce a sus docentes, ya sea en sus particularidades o individualidades.					
17	El conocer a sus docentes le permite tomar mejores decisiones laborales.					
18	Es asertivo en la toma de sus decisiones, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de estas mismas.					
19	Ante algún conflicto personal en sus docentes, usted tiene la capacidad para solucionarlos o sino en todo caso reducir tensiones.					
20	Participa activamente en los procesos de Gestión pedagógica, ya sea selección del personal, evaluación, etc.					
21	Permite una comunicación fluida y asertiva en sus colaboradores.					
22	Tiene claros los objetivos específicos de cada proceso de su gestión.					

EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN DIRECTORES						
Nº	ITEMS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
23	Hace uso del perfil docente (si es que lo tuviese) que le permita desarrollar los procesos de gestión pertinentes, como reclutamiento y selección del personal, etc.					
24	Socializa los objetivos pedagógicos, administrativos, institucionales y comunitarios de la I.E. a sus docentes.					
25	Se anticipa a los problemas que podrían suscitarse en cualquier proceso de gestión.					
26	Tiene en cuenta el estado emocional de sus docentes antes de tomar alguna decisión apresurada.					
27	Sus decisiones son oportunas y prudentes ante cualquier situación en que se encuentre la I.E.					
28	Evalúa constantemente a sus docentes, teniendo en cuenta instrumentos de evaluación validados, ya sea por el IPEBA, o elaborados por la misma Institución.					
29	La evaluación a sus docentes es integral, teniendo en cuenta el aspecto cognitivo, emocional, psicológico y humano de los mismos.					
30	Monitorea la labor de sus docentes con el fin de mejorar y tomar las mejores decisiones.					
31	Está atento a las dificultades o problemas que se suscitan en la I.E. permitiéndole tomar las mejores decisiones.					
32	Elabora los instrumentos de gestión ya sea el PEI, MOF, en concordancia o colaboración con el personal docente de su Institución.					
33	Motiva a sus colaboradores al logro de los objetivos planteados en los instrumentos de gestión antes mencionados.					

34	Promueve el trabajo en equipo para los distintos procesos de gestión.					
35	Promueve un buen clima laboral en su Institución, generando confianza y buen trato en los colaboradores de su institución.					
36	Delega responsabilidades, conociendo las fortalezas y limitaciones de sus colaboradores.					
37	Brinda confianza necesaria para que sus colaboradores se desempeñen libremente y con responsabilidad en el encargo designado.					
38	Aprovecha el talento de sus colaboradores para lograr de la mejor manera los objetivos de su gestión directiva.					
39	Tiene en cuenta que la puntualidad es esencial para que pueda administrar bien su tiempo sin recargar su jornada escolar.					
40	Es puntual y organizado en su labor directiva.					
41	¿En sus horarios disponibles de atención al público (interior o exterior) se le encuentra verdaderamente disponible?					
42	Está informado y conoce lo que ocurre en su I.E. permitiéndole ser imparcial y tomar las mejores decisiones.					
43	Tiene reuniones periódicas con su personal docente, con los estudiantes y con los padres de familia, que le permita tomar nota de inquietudes y opiniones de algunos procesos de gestión.					
44	Visita las aulas y asiste a acontecimientos sociales, que le competen a su I.E.					
45	Es empático con sus colaboradores y posee buen trato con ellos.					
46	Se adapta a los cambios generando confianza.					

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE LAS I.E.P. DEL DISTRITO DE CHICLAYO

Objetivo: Identificar el ejercicio del liderazgo en la Gestión de los Directivos de las I. E. P. del Nivel Secundario del Distrito de Chiclayo.

Lee detenidamente y marca la valoración (SÓLO UNA) que creas conveniente, teniendo en cuenta que:

- 5: Siempre.
- 4: Casi siempre.
- 3: A veces.
- 2: Casi nunca.
- 1: Nunca.

II. Datos informativos:

- **Sexo:**

Masculino

Femenino

EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN DIRECTORES						
Nº	ITEMS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
1	El Director es autónomo (no autoritario) en la toma de sus decisiones con respecto a su gestión directiva.					
2	Muestra en sus capacidades o potencialidades para tomar las decisiones que como Director le competen.					
3	El Director tiene control de sus emociones y no se deja llevar por ellas en la Gestión de su I.E. Y sea por la cólera, tristeza, etc.					
4	Ante la presión del trabajo, el Director es resistente y tolerante.					
5	Sus decisiones son tomadas teniendo en cuenta el fin de la educación (la formación integral del estudiante).					
6	Se le ve motivado para cumplir sus responsabilidades en el cargo de Directivo.					
7	Es transparente y honesto en sus actividades, según la gestión que realiza.					
8	Su gestión pedagógica genera confianza en ustedes como docentes.					
9	Tiene capacidad de escucha ante los distintos conflictos que se suscitan en la I.E.					
10	Sus decisiones son justas y aprobadas por al mayoría de ustedes.					
11	El director tiene un razonamiento crítico en la resolución de problemas.					
12	Tiene un razonamiento crítico en la toma de sus decisiones.					

13	Estudia y se capacita constantemente para que realice de la mejor manera posible la gestión directiva.					
14	Se hace respetar ante sus colaboradores con autoridad, no imponiéndose.					
15	El Director es consciente que el estar mejor preparado hace que sus colaboradores le tengan más confianza y más respeto.					
16	El Director tiene en cuenta las particularidades y potencialidades de ustedes como docentes.					
17	El conocerlos a ustedes le permite tomar mejores decisiones laborales.					
18	Es asertivo en la toma de sus decisiones, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de estas mismas.					
19	Ante algún conflicto personal entre ustedes, el Director tiene la capacidad para solucionarlos o sino en todo caso reducir tensiones.					
20	Participa activamente en los procesos de Gestión pedagógica, ya sea selección del personal, evaluación, etc.					
21	Permite una comunicación fluida y asertiva en sus colaboradores.					
22	Tiene claros los objetivos específicos de cada proceso de su gestión.					
23	Hace uso del perfil docente (si es que lo tuviese) que le permita desarrollar los procesos de gestión pertinentes, como reclutamiento y selección del personal, etc.					
24	Socializa los objetivos pedagógicos, administrativos, institucionales y comunitarios de la I.E. con sus docentes.					
25	Se anticipa a los problemas que podrían suscitarse en cualquier proceso de gestión.					

26	Tiene en cuenta el estado emocional de sus docentes antes de tomar alguna decisión apresurada.					
27	Las decisiones que toma el Director son oportunas y prudentes.					
28	Los evalúa constantemente a ustedes, teniendo en cuenta instrumentos de evaluación validados, ya sea por el IPEBA, o elaborados por la misma Institución.					
29	La evaluación que les aplica es integral, teniendo en cuenta sus aspectos cognitivo, emocional, psicológico y humano.					
30	Monitorea su labor como docentes con el fin de mejorar y tomar las mejores decisiones.					
31	Está atento a las dificultades o problemas que se suscitan en la I.E. permitiéndole a él tomar las mejores decisiones.					
32	Elabora los instrumentos de gestión ya sea el PEI, MOF, en concordancia o colaboración con el personal docente de su Institución.					
33	Motiva a sus colaboradores al logro de los objetivos planteados en los instrumentos de gestión antes mencionados.					
34	Promueve el trabajo en equipo para los distintos procesos de gestión.					
35	Promueve un buen clima laboral en su Institución, generando confianza y buen trato en los colaboradores de su institución.					
36	Delega responsabilidades, conociendo las fortalezas y limitaciones de sus colaboradores.					
37	Brinda confianza necesaria para que sus colaboradores se desempeñen libremente y con responsabilidad en el encargo designado.					

38	Aprovecha el talento de sus colaboradores para lograr de la mejor manera los objetivos de su gestión directiva.					
40	Es puntual y organizado en su labor directiva.					
41	¿En sus horarios disponibles de atención al público (interior o exterior) se le encuentra verdaderamente disponible?					
42	Está informado y conoce lo que ocurre en su I.E. permitiéndole ser imparcial y tomar las mejores decisiones.					
43	Tiene reuniones periódicas con su personal docente, con los estudiantes y con los padres de familia, que le permita tomar nota de inquietudes y opiniones de algunos procesos de gestión.					
44	Visita las aulas y asiste a acontecimientos sociales, que le competen a su I.E.					
45	Es empático con sus colaboradores y posee buen trato con ellos.					
46	Se adapta a los cambios generando confianza.					

ANEXO 2: Evidencias de ingres a las Instituciones Educativas

Chiclayo, 07 de abril de 2015

OFICIO N° 002-USAT-FH/DEE

Director:
.....

Asunto: Permiso para ingresar a la Institución Educativa.

Referencia: Plan de Estudios.

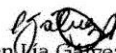
La que suscribe, Directora de la Escuela de Educación de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, tiene bien a presentar al estudiante **NELSON PASCUAL SUÁREZ DELGADO**, quien cursa el IX ciclo de la carrera de Educación Secundaria, especialidad de Filosofía y Teología, identificado con DNI **72807179** y con código de matrícula: 131TE43112. Quien actualmente está desarrollando, bajo la asesoría de la profesora Araceli Jara Cotrina, la Tesis con fines de Titulación denominada: "**Programa de Formación Ética para potenciar el ejercicio del liderazgo en la Gestión de los Directivos de las Instituciones Educativas Particulares del nivel secundario del Distrito de Chiclayo**".

Siendo necesario hacer tangible el diagnóstico del a Investigación arriba mencionada solicito su apoyo permitiendo al estudiante realizar una **encuesta** tanto a su persona, en calidad de Director de la Institución, como también a uno o dos docentes, elegidos al azar.

Seguros de contar con vuestra aceptación, agradezco por anticipado su gentil atención a la presente, aprovechando la oportunidad para expresarle mi especial consideración deseándole éxitos en su gestión.

Atentamente,




Carmen Lía Garvez Arenas
Directora
Escuela de Educación

CARGO OFICIO N° 002-USAT-FH/DEE

N°	Nombre de IE	Fecha y hora de recepción	Firma	Sello
1	SAN GABRIEL	12 de Mayo. / 9:30 am		
2	ROSA MARIA CHECA	19/05/15 9:15 am - 22:58		
3	BEATA IMELDA (23-8304)	12 de mayo / 10:20 am.		
4	EL NAZARENO	12 los/15 9:40 am		
5	VIRGEN DEL CARMEN	19/05/15 10:30 am		
6	SANTA MARIA REYNA	12/05/15 12:45 pm		
7	CEIBOS 210491	19/05/15 9:53 am.		
8	MANUEL PARDO	12 MAY 2015 / 09:29 am		
9	LA INMACULADA	12 MAY 2015 1:45 pm.		
10	MARIA DEL SOCORRO			
11	SANTA ANGELA 233755			
12	INTERNACIONAL ELIM	12 Mayo 2015 / 12:03		
13	SANTO TOMAS DE AQUINO	12 mayo - 2015		
14	JORGE BASADRE	12-05-15 / 01:53 pm		
15	AFUL 942612923.	Ronald Carbonel Valdivia. 12-5-15 (10:25 am.)		
16	APPUL COLLEGE			
17	DAVID HANSEN			
18	SAN SILVESTRE HIGH SCHOOL			

19	EXCELENCIA				
20	BLAS PASCAL 272515.				
21	BOSTON COLLEGE				
22	AUTONOMO				
23	CIMA		12-05-2015 Hora: 11:40a		
24	PERUANO ESPAÑOL INTER MUNDO		20/05/15 9:15 a.m.		
25	RICARDO ABRAMS SCHOOL				
26	PERUANO CANADIENSE		15-05-2015 Hora 2:55 P.m.		
27	ESLID				
28	AMIGOS		20-05-2015 - Hora 9:00a		
29	SAGRADO CORAZON DE JESUS 274382.		15/05/15 Hora 1:40		
30	INGENIERIA 602129-945501063		12-05-15 Hora: 10:55a.m.		
31	JULIO VERNE EIRL				
32	BRUNING COLLEGE		15-05-15		
33	JUAN MEJIA BACA		15-05-15		
34	TRILCE CHICLAYO		12-05-15 12:33		
35	FREDERICK SANGER				
36	BERTOLT BRECHT		15-05-15		
37	VIRGEN MARIA DE GUADALUPE		15/05/15		
38	SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE				









ANEXO 3: Validación del Instrumento de Investigación



GUÍA, JUICIO DE EXPERTOS

1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: *Simona María Garzaquez Carrasco*
 Centro laboral: *USAT*
 Título profesional: *Licenciada en Administración de la Educ.*
 Grado: *Doctor* Mención: *Administración de la E.*
 Institución donde lo obtuvo: *Universidad César Vallejo*
 Otros estudios: *Doctorado en Administración de Empresas*
Maestría en Administración de la Educación

2. Instrucciones

Estimado(a) especialista, a continuación se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto (véase anexo N° 1). Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy sobresaliente

3. Juicio de experto

INDICADORES	CATEGORÍA				
	1	2	3	4	5
1. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma(visión general)					✓
2. Coherencia entre dimensión e indicadores(visión general)					✓
3. El número de indicadores , evalúan las dimensiones y por consiguiente la variable seleccionada(visión general)					✓
4. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades(claridad y precisión)				✓	
5. Los ítems guardan relación con los indicadores de las variables(coherencia)				✓	
6. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la prueba piloto(pertinencia y eficacia)				✓	
7. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido(validez)				✓	

6. Constancia de Juicio de experto

El que suscribe, *Simón M. Sanayaga Comesa* identificado con DNI. N° *17412636* certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por el tesista **Nelson Pascual Suárez Delgado**, en la investigación denominada: “Programa de Formación Ética para potenciar el ejercicio del liderazgo en la Gestión de Directivos de las I. E. P. del Nivel Secundario del Distrito de Chiclayo”.



.....
Firma

GUÍA, JUICIO DE EXPERTOS

1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: *José Raúl Santibañer Sabuduy*
 Centro laboral: *CEP "Manuel Pando"; Universidad USS ; USAT*
 Título profesional: *Licenciado en Educación*
 Grado: *Magister en Educación* Mención: *Gestión y Dirección de CC-EE*
 Institución donde lo obtuvo: *Facultad de Pedagogía de la Pontificia Civil de Roma*
 Otros estudios:

2. Instrucciones

Estimado(a) especialista, a continuación se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto (véase anexo N° 1). Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy sobresaliente

3. Juicio de experto

INDICADORES	CATEGORÍA				
	1	2	3	4	5
1. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma(visión general)					✓
2. Coherencia entre dimensión e indicadores(visión general)					✓
3. El número de indicadores , evalúan las dimensiones y por consiguiente la variable seleccionada(visión general)					✓
4. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades(claridad y precisión)					✓
5. Los ítems guardan relación con los indicadores de las variables(coherencia)					✓
6. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la prueba piloto(pertinencia y eficacia)					✓
7. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido(validez)					✓

8. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas(control de sesgo)					✓
9. Los ítems han sido redactados de lo general a lo particular(orden)					✓
10. Los ítems del instrumento, son coherentes en términos de cantidad(extensión)					✓
11. Los ítems no constituyen riesgo para el encuestado(inocuidad)					✓
12. Calidad en la redacción de los ítems(visión general)					✓
13. Grado de objetividad del instrumento (visión general)					✓
14. Grado de relevancia del instrumento (visión general)					✓
15. Estructura técnica básica del instrumento (organización)					✓
Puntaje parcial				41	70
Puntaje total				74	

Nota: Índice de validación del juicio de experto (Ivje) = [puntaje obtenido / 75] x 100 = $98,67\%$

4. Escala de validación

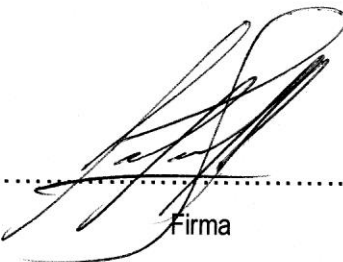
Muy baja	Baja	Regular	Alta	Muy Alta
00-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80%	81-100%
El instrumento de investigación está observado			El instrumento de investigación requiere reajustes para su aplicación	El instrumento de investigación está apto para su aplicación
Interpretación: Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez				

5. Conclusión general de la validación y sugerencias (en coherencia con el nivel de validación alcanzado):

El instrumento validado cumple con los requisitos de forma y fondo, necesarios para la presente investigación.
El instrumento permite evaluar la variable: Ejercicio del Liderazgo.

6. Constancia de Juicio de experto

El que suscribe, *Emmanuel Santimperi Saucedo*..... identificado con DNI. N° *16656258*..... certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por el tesista **Nelson Pascual Suárez Delgado**, en la investigación denominada: “Programa de Formación Ética para potenciar el ejercicio del liderazgo en la Gestión de Directivos de las I. E. P. del Nivel Secundario del Distrito de Chiclayo”.


.....
Firma

GUÍA, JUICIO DE EXPERTOS

1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: ROBERTO MANUEL ANCHORENA ROBBERONI
 Centro laboral: USAT
 Título profesional: LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 Grado: MAESTRO Mención: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
 Institución donde lo obtuvo: USAT
 Otros estudios:

2. Instrucciones

Estimado(a) especialista, a continuación se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto (véase anexo N° 1). Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy sobresaliente

3. Juicio de experto

INDICADORES	CATEGORÍA				
	1	2	3	4	5
1. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma(visión general)				X	
2. Coherencia entre dimensión e indicadores(visión general)				X	
3. El número de indicadores , evalúan las dimensiones y por consiguiente la variable seleccionada(visión general)					X
4. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades(claridad y precisión)				X	
5. Los ítems guardan relación con los indicadores de las variables(coherencia)					X
6. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la prueba piloto(pertinencia y eficacia)					X
7. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido(validez)					X

8. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas(control de sesgo)				X	
9. Los ítems han sido redactados de lo general a lo particular(orden)				X	
10. Los ítems del instrumento, son coherentes en términos de cantidad(extensión)					X
11. Los ítems no constituyen riesgo para el encuestado(inocuidad)				X	
12. Calidad en la redacción de los ítems(visión general)					X
13. Grado de objetividad del instrumento (visión general)				X	
14. Grado de relevancia del instrumento (visión general)					X
15. Estructura técnica básica del instrumento (organización)				X	
Puntaje parcial				32	35
Puntaje total				67	

Nota: Índice de validación del juicio de experto (Ivje) = [puntaje obtenido / 75] x 100 = 89.3

4. Escala de validación

Muy baja	Baja	Regular	Alta	Muy Alta
00-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80%	81-100%
El instrumento de investigación está observado		El instrumento de investigación requiere reajustes para su aplicación		El instrumento de investigación está apto para su aplicación ✓
Interpretación: Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez				

5. Conclusión general de la validación y sugerencias (en coherencia con el nivel de validación alcanzado):

El Instrumento está en condiciones óptimas de ser aplicado orientado a (los) objetivos que se desean alcanzar.

.....

.....

.....

6. Constancia de Juicio de experto

El que suscribe, *Roberto M. Anchorena Lopez* identificado con DNI. N° *17543676*..... certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por el tesista **Nelson Pascual Suárez Delgado**, en la investigación denominada: “Programa de Formación Ética para potenciar el ejercicio del liderazgo en la Gestión de Directivos de las I. E. P. del Nivel Secundario del Distrito de Chiclayo”.



.....
Firma

ANEXO 5: Validación de la Propuesta de investigación

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: Armando Mera Rodas.
 Centro laboral: USAT
 Título profesional: Lic. EN FILOSOFIA
 Grado: Dr.
 Mención: Bicentenario Social y Desarrollo Local.
 Institución donde lo obtuvo: USAT.
 Otros estudios: Magister en Filosofía y en CC. Pm. L. Familia.

2. Instrucciones

Estimado(a) especialista, a continuación se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del programa de investigación (véase anexo N° 1).

Para evaluar dicho programa, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

1: Muy bajo / 2: Bajo / 3: Medio / 4: Alto / 5: Muy alto

3. Estructura¹ (véase cuadro adjunto)

INDICADORES DE CALIDAD DEL PROGRAMA	GRADO DE CUMPLIMIENTO					OBSERVACIÓN
	Muy Alto 5	Alto 4	Medio 3	Bajo 2	Muy bajo 1	
Pertinencia y eficacia						
1. La propuesta se ha elaborado en base a un estudio diagnóstico		X				
Claridad						
2. La propuesta está formulada con lenguaje apropiado.	X					

¹ Adaptado de la escala propuesta por Juan Carlos Pérez Gonzales, docente adscrito a la Facultad de Educación- UNED-España-2008, publicada en la Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa. ISSN 1996-2095-N° 15, Vol. 6(2) 2008, pp. 523-546

Consistencia teórica						
3. Se han explicitado las bases teórico-científicas y metodológicas de la propuesta de investigación, quedando bien definido cuál es el modelo teórico	X					
4. Los contenidos incluidos son relevantes y representativos de las diferentes dimensiones que abarca el modelo teórico.	X					
Calidad técnica						
5. En términos generales, la propuesta cuenta con una estructura técnica básica.		X				
6. La propuesta de investigación incluye información detallada y suficiente sobre los siguientes elementos: población destinataria, objetivos, contenidos, actividades, metodología, temporalización, recursos (materiales y humanos), y sistema de evaluación.		X				
7. Existe coherencia interna entre los componentes de la propuesta.		X				
Metodología						
8. La metodología es adecuada para el propósito de la investigación	X					
Extensión						
9. Las actividades de la propuesta ,son coherentes en términos de cantidad	X					
Evaluabilidad						
10. Los objetivos de la propuesta son evaluables (están formulados de manera que pueda comprobarse posteriormente y de una manera objetiva si se logran o no, o en qué medida).	X					
11. Las estrategias de evaluación propuestas son viables.	X					

Puntaje parcial	35	16				
Puntuación total	51					
Nota: Índice de evaluación propuesta (ivp) = [puntuación total / 55] x 100=						92.7%

4. Escala de valoración

Muy baja	Baja	Intermedia	Alta	Muy Alta
00-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80%	81-100%
La propuesta de investigación está observada			La propuesta de investigación requiere reajustes para su aplicación	La propuesta de investigación está apta para su aplicación
Interpretación: Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez				

5. Promedio final: 92.7 %.

La propuesta de investigación está observada (...)/ La propuesta de investigación requiere reajustes para su aplicación (...)/La propuesta de investigación está apta para su aplicación (X)

Chiclayo, 2016.



.....
Firma del experto

DNI.....16404240.....Teléfono N°.....951856172.....

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: MIGUEL TORRES RUBIO
 Centro laboral: USAT
 Título profesional: LICENCIADO EN EDUCACIÓN SECUNDARIA: FILOSOFÍA Y RELIGIÓN
 Grado: MAESTRÍA
 Mención: GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS
 Institución donde lo obtuvo: FACULTAD DE TEOLOGÍA PONTIFICIA Y CIVIL DE LIMA
 Otros estudios: ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA CALIDAD DE CENTROS EDUCATIVOS

2. Instrucciones

Estimado(a) especialista, a continuación se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del programa de investigación (véase anexo N° 1).

Para evaluar dicho programa, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

1: Muy bajo/ 2: Bajo /3: Medio / 4: Alto / 5: Muy alto

3. Estructura¹ (véase cuadro adjunto)

INDICADORES DE CALIDAD DEL PROGRAMA	GRADO DE CUMPLIMIENTO					OBSERVACIÓN
	Muy Alto 5	Alto 4	Medio 3	Bajo 2	Muy bajo 1	
Pertinencia y eficacia						
1. La propuesta se ha elaborado en base a un estudio diagnóstico		✓				
Claridad						
2. La propuesta está formulada con lenguaje apropiado.	✓					

¹ Adaptado de la escala propuesta por Juan Carlos Pérez Gonzales, docente adscrito a la Facultad de Educación- UNED-España-2008, publicada en la Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa. ISSN 1996-2095-N° 15, Vol. 6(2) 2008, pp. 523-546

Consistencia teórica						
3. Se han explicitado las bases teórico-científicas y metodológicas de la propuesta de investigación, quedando bien definido cuál es el modelo teórico	✓					
4. Los contenidos incluidos son relevantes y representativos de las diferentes dimensiones que abarca el modelo teórico.	✓					
Calidad técnica						
5. En términos generales, la propuesta cuenta con una estructura técnica básica.	✓					
6. La propuesta de investigación incluye información detallada y suficiente sobre los siguientes elementos: población destinataria, objetivos, contenidos, actividades, metodología, temporalización, recursos (materiales y humanos), y sistema de evaluación.	✓					
7. Existe coherencia interna entre los componentes de la propuesta.	✓					
Metodología						
8. La metodología es adecuada para el propósito de la investigación	✓					
Extensión						
9. Las actividades de la propuesta ,son coherentes en términos de cantidad	✓					
Evaluabilidad						
10. Los objetivos de la propuesta son evaluables (están formulados de manera que pueda comprobarse posteriormente y de una manera objetiva si se logran o no, o en qué medida).	✓					
11. Las estrategias de evaluación propuestas son viables.	✓					

Puntaje parcial	50	04				
Puntuación total	54					
Nota: Índice de evaluación propuesta (ivp) = [puntuación total / 55] x 100=						98.2%

4. Escala de valoración

Muy baja	Baja	Intermedia	Alta	Muy Alta
00-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80%	81-100%
La propuesta de investigación está observada			La propuesta de investigación requiere reajustes para su aplicación	La propuesta de investigación está apta para su aplicación
Interpretación: Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez				

5. Promedio final: 98.2%.

La propuesta de investigación está observada (...)/ La propuesta de investigación requiere reajustes para su aplicación (...)/La propuesta de investigación está apta para su aplicación (...)

Chiclayo, 2016.



Firma del experto

DNI. 16425279 Teléfono N° 979421230

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: *Emunet Santomari Sánchez*
 Centro laboral: *USAT; USS; CEP "Manuel Bando"*
 Título profesional: *Licenciado en Educación: Física y Matemática*
 Grado: *Maestría*
 Mención: *Gestión y Dirección de Centros Educativos*
 Institución donde lo obtuvo: *Facultad de Pedagogía Psicológica y Civil de Lima*
 Otros estudios:

2. Instrucciones

Estimado(a) especialista, a continuación se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del programa de investigación (véase anexo N° 1).

Para evaluar dicho programa, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

1: Muy bajo / 2: Bajo / 3: Medio / 4: Alto / 5: Muy alto

3. Estructura¹ (véase cuadro adjunto)

INDICADORES DE CALIDAD DEL PROGRAMA	GRADO DE CUMPLIMIENTO					OBSERVACIÓN
	Muy Alto 5	Alto 4	Medio 3	Bajo 2	Muy bajo 1	
Pertinencia y eficacia						
1. La propuesta se ha elaborado en base a un estudio diagnóstico	x					
Claridad						
2. La propuesta está formulada con lenguaje apropiado.	x					

¹ Adaptado de la escala propuesta por Juan Carlos Pérez Gonzales, docente adscrito a la Facultad de Educación- UNED-España-2008, publicada en la Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa. ISSN 1996-2095-N° 15, Vol. 6(2) 2008, pp. 523-546

Consistencia teórica						
3. Se han explicitado las bases teórico-científicas y metodológicas de la propuesta de investigación, quedando bien definido cuál es el modelo teórico	X					
4. Los contenidos incluidos son relevantes y representativos de las diferentes dimensiones que abarca el modelo teórico.	X					
Calidad técnica						
5. En términos generales, la propuesta cuenta con una estructura técnica básica.	X					
6. La propuesta de investigación incluye información detallada y suficiente sobre los siguientes elementos: población destinataria, objetivos, contenidos, actividades, metodología, temporalización, recursos (materiales y humanos), y sistema de evaluación.	X					
7. Existe coherencia interna entre los componentes de la propuesta.	X					
Metodología						
8. La metodología es adecuada para el propósito de la investigación	X					<i>Mejora que las horas con metodológicas</i>
Extensión						
9. Las actividades de la propuesta ,son coherentes en términos de cantidad	X					
Evaluabilidad						
10. Los objetivos de la propuesta son evaluables (están formulados de manera que pueda comprobarse posteriormente y de una manera objetiva si se logran o no, o en qué medida).	X					
11. Las estrategias de evaluación propuestas son viables.	X					

Puntaje parcial	50	4				
Puntuación total	54					
Nota: Índice de evaluación propuesta (ivp) = [puntuación total / 55] x 100= 98,18						

4. Escala de valoración

Muy baja	Baja	Intermedia	Alta	Muy Alta
00-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80%	81-100%
La propuesta de investigación está observada			La propuesta de investigación requiere reajustes para su aplicación	La propuesta de investigación está apta para su aplicación
Interpretación: Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez				

5. Promedio final: ^{98,18}..... %.

La propuesta de investigación está observada (...)/ La propuesta de investigación requiere reajustes para su aplicación (...)/La propuesta de investigación está apta para su aplicación (...)

Chiclayo, 2016.



.....
Firma del experto

DNI.....¹⁶⁶⁵⁶²⁵⁸.....Teléfono N°.....⁹⁷⁹⁷¹¹¹¹⁴.....