

INDICE

Contenido

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción	3
------------------------	---

2.1 Justificación	4
-------------------------	---

CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes	5
------------------------	---

2.2 Definición de liderazgo	6
-----------------------------------	---

2.2.1 Área administrativa	6
---------------------------------	---

2.2.2 Área educativa	7
----------------------------	---

2.3 Líder: origen de la palabra	8
---------------------------------------	---

2.4 Enfoques teóricos de liderazgo	11
--	----

2.5 Teorías de los rasgos	11
---------------------------------	----

2.6 Teorías conductuales	13
--------------------------------	----

2.6.1 Estudios en la Universidad de Michigan	14
--	----

2.6.2 Estudios de la Estatal de Ohio	14
--	----

2.6.3 Estudios de la Universidad de Harvard	14
---	----

2.7 Enfoque de contingencias	15
------------------------------------	----

2.7.1 Modelo de Contingencias de Fiedler	15
--	----

2.7.2 Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	16
---	----

2.7.3 La teoría del camino a la meta de House	16
---	----

2.7.4 Modelo toma de decisiones de Vroom	17
--	----

2.8 Liderazgo Transformacional y Transaccional	17
--	----

2.8.1 Liderazgo Transaccional	18
-------------------------------------	----

2.8.2 Liderazgo Transformacional	18
--	----

2.8.3 Dimensiones del Liderazgo Transformacional	20
--	----

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1 Metodología	22
3.2 Descripción del área de estudios	22
3.3 Muestra.....	23
3.4 Instrumento.....	25
3.5 Aplicación	25
3.6 Análisis de resultados	26

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Resultados.....	27
4.2 Conclusiones	31
4.3 Recomendaciones	32

CAPITULO V: INTERVENCIÓN

5.1 Referentes teóricos.....	33
5.2 Propósito del proyecto	34
5.3 Hipótesis de acción.....	34
5.4 Cronograma.....	35
5.5 Plan de acción	36
5.6 Diario de campo.....	39
5.7 Identificación de factores positivos y negativos.....	46
5.8 Limitantes del trabajo	47
5.9 Conclusiones	47
Bibliografía.....	49
Anexos.....	51

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción.

En este momento de incertidumbre tanto económica como social, la educación se convierte en una herramienta básica para poder lograr el desarrollo del país. Todo esto porque a través de ella se generan conocimientos y se fundamentan valores que forman integralmente al ser humano en un ser más trascendental en la sociedad.

El realizar un estudio de caso acerca de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, nace de la necesidad de saber el efecto de las decisiones de los directores escolares de primaria, los cuales tienen responsabilidades muy específicas sobre las personas que tiene a su mando o con quienes influyen a través de sus decisiones tanto negativamente o positivamente. De ahí radica el interesarnos en las características principales que ejerce un director en el mando y como estas se asemejan con las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional propuesto por Bernard M. Bass y apoyado por Bruce J. Avolio.

En el presente trabajo se analizara primeramente las teorías principales de liderazgo existentes, para después centrarnos en los enfoques transformacional y transaccional. Después se presentarán las características básicas de la zona escolar XCIX, así como de sus 15 directores quienes corresponden a la muestra y el área de estudios, respectivamente, donde se trabajó. Serán revisados los resultados y posteriormente se indicará el plan de acción que se realizó mediante la intervención, así como el diario de campo y las actividades aplicadas. Finalmente se presentaran las conclusiones del trabajo realizado con los directores de la zona escolar XCIX.

1.2 Justificación.

En el contexto actual donde nos desarrollamos, la preparación y la formación del individuo es esencial para que pueda ampliar sus diferentes cualidades y pueda resolver los distintos problemas a los que se enfrenta. En el área educativa no es la excepción, ya que los directivos son los que deben de guiar e involucrar a todos los elementos que rodean una escuela y encaminarlos a metas y al enfrentamiento de retos que deben resolverse en conjunto. Estos elementos son los docentes, padres de familia y alumnos los cuales tienen que estar involucrados e interesados en el factor del aprendizaje para que este exista. Por tanto resulta indispensable el factor del liderazgo y conocer los distintos estilos de estos para poder llevar a cabo un mejor trabajo directivo y así poder realizar estrategias que sean altamente efectivas en relación al aprendizaje y a los resultados académicos.

En el ámbito educativo es determinante la participación de un líder que asuma las responsabilidades de tomar decisiones y que motive a todas las personas inmiscuidas en el proyecto. Dentro de los planteles de la educación básica esa responsabilidad recae en los directores, los cuales deben asumir finalmente este tipo de liderazgo sin importar si tiene las características propias de dirigir una institución de este tipo.

Por estas razones se ha decidido realizar un estudio de caso que pueda identificar los distintos estilos de liderazgo, y de esta manera ser congruente con los problemas actuales que se vive hoy en día.

CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes

El término del liderazgo es universal debido a que es aplicable en todos los ámbitos donde exista un grupo humano. Por tanto la existencia del término nos llevan a tiempos muy remotos donde la capacidad de dirigir permitía tener una mayor organización en la sobrevivencia.

Max Weber identificó tres tipos de liderazgo dominantes y que han sido utilizados a lo largo de la humanidad y en momentos importantes de la historia (Rodríguez, 1988), los cuales se explicaran a continuación:

El liderazgo carismático se puede identificar desde la edad de piedra donde se necesitaba una persona que dirigiera el trabajo de las personas y que por tanto se destacara por su inteligencia y fortaleza para poder transmitir sus ideas y que estas fueran aceptadas más fácilmente, hasta pasando por momentos bíblicos donde Saúl, el primer rey de los israelitas era considerado todo un elegido y era untado con aceites con el fin de resaltar su presencia y liderazgo y así ser considerado “el untado” (en hebreo: mesías).

El liderazgo tradicional es el que no toma en cuenta las características de cada ser humano (liderazgo carismático), sino más bien considera un orden y una secuencia en la cual se hereda este tipo de liderazgo. Los reyes, faraones y emperadores son algunos ejemplos de cómo se obtendría este poder a través de una tradición que se representaban en tres instituciones importantes, el clero, el ejército y la nobleza. La revolución industrial tuvo un efecto importante a los gobiernos tradicionales, ya que empezó a acabar con ellos.

El liderazgo racional y burocrático empezó a nacer después de la revolución francesa y empezó de esta manera los gobiernos democráticos donde el puesto es más importante que la persona que lo representa. Tomando como insignia que la ley está encima de todos los funcionarios. (Rodríguez, 1988).

Estos tipos de liderazgo identificados por Weber, nos marca que el liderazgo ha existido y existirá a través de los tiempos, probablemente lo que cambie es el estilo, el cual será trascendente en la forma de comportamiento del líder.

Además se encontrado cerca de más de 3,000 estudios sobre este tema, los cuales han buscado una definición exacta de este término y de los componentes que lo acompañan (Bass, 1990).

2.2 Definición de liderazgo

El termino liderazgo tiene elementos comunes en la mayoría de los autores que lo definen, pero estos cambian en el sentido y área donde se desarrollan, por tanto para poder tener una mejor definición de lo que significa, revisaremos diversos conceptos que nos servirán como base del tema a tratar.

Como el término liderazgo empezó a usarse en el área administrativa, los primeros conceptos que revisaremos son presentados en esta etapa para después poder enfocarnos en el sector educativo.

2.2.1 Área administrativa

Es tomada como una influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo (Koontz, 1979).

También es señalado como el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos (Davis & Newstrom, 1999)

Otro concepto lo ve como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización (Robbins, 1999).

En otra concepción es señalado como el uso de poder para efectuar cambios positivos (Caroselli, 2002).

Es visto también como el intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas (Rodríguez, 1988).

El liderazgo también es enfatizado en el hecho de que debe ser gozoso y marcado con valores de alegría, generosidad y trascendencia (Siliceo, Casares, & González, 1999).

2.2.2 Área educativa

En el sector educativo, se ha transportado de la misma manera los conceptos administrativos del liderazgo a un sector educativo, a continuación revisaremos algunos.

El liderazgo va más allá de los conocimientos que hemos adquirido en el sistema escolarizado y que también del potencial intelectual que poseemos (Ramos, 2007).

Se reconoce como el arte de gestionar voluntades (Molinar y Velázquez 2001)

Se define como la habilidad propia de todas las personas y se manifiesta mediante actitudes e ideas. (Pérez, 2001).

Se considera que el liderazgo es el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos centro educativo, y organización en sentido más general (Lorenzo, 2002).

En el sector administrativo podemos encontrar elementos claves como lo es la influencia, ya que el líder tiene que mostrar una trascendencia en las personas a las que dirige y esto es por medio de impactar en busca de objetivos señalados previamente en una organización, y es que el establecer metas es otra característica que debe manifestar un líder administrativo, tener un objetivo marcado y no improvisar en la ruta que se desea seguir para conseguir los propósitos marcados previamente.

En el área educativa se marca una diferencia en la acción del liderazgo, ya que se le considera como factor clave en el desarrollo exitoso del centro escolar.

Además no existe en el concepto el término “influir”, más bien se le maneja como el arte de gestionar voluntades.

Dentro de los elementos más importantes encontrados en ambos estilos, podemos encontrar que el poder liderar se le considera como una habilidad, la cual la práctica con su entorno y mediante actitudes que intentan dejar una huella importante. Y eso es lo que podemos marcar como lo más significativo que desea dejar un liderazgo, el efecto de trascender en las personas que lo rodean en forma positiva y por medio de una consecución de metas.

2.3 Líder: Origen de la palabra.

La palabra líder tiene raíces no tan claras en la formación de su origen. Se menciona que la palabra líder podría tener su origen desde la etimología latina en la partícula “lid”, el cual proviene del latín lis- litis (nominativo y genitivo latinos). Por tanto, la significación original en lengua latina es disputa, querella o proceso. Tomando esto como referencia, podemos encontrar que el líder asume una lucha donde encuentre dificultades y la obtención de una mejora en dichas conductas. Eso se representa actualmente cuando lo primero que debe asumir un líder son dificultades, las cuales tiene que resolverlas y a partir de ellas proponer metas a realizar. (Landolfi, 2009)

La Real Academia Española la asume como un anglicismo, que por tanto proviene de la palabra inglesa Leader, la cual tiene la definición común de guiar por un camino. El termino leader aparece alrededor del año de 1300, la cual proviene derivada de otras palabras tal como lo menciona Landolfi (2009). “Si profundizamos un poco más, podemos verificar que el término leader aparece alrededor del año 1300 mediante el vocablo ladere, que se forma con el vocablo ya mencionado leden, proveniente del inglés medio, sumado a la partícula –er, que designa a una persona o cosa que realiza la acción del verbo. Leden aparece por primera vez alrededor del año 1125 proviniendo del inglés antiguo ya mencionado laeden, que significa acto de ir con alguien. Finalmente se llega al indoeuropeo leit, significando avanzar o ir hacia delante”. Este término repercute en el término de acompañamiento que se da en un

liderazgo más humano, resalta las cualidades que se debe tener presente como lo es el establecer metas y el preocuparse por las personas a las que se lidera.

Como podemos observar el término líder se acompaña por características que lo hacen marcar una diferencia con las demás personas con las que se desarrolla.

Estas características se sitúan en base al entorno o al ambiente en que se desarrolla, por eso he considerado pertinente escribir dos distintas visiones las cuales enfatizan sus características en base al propósito al que trabajan.

A continuación se mencionaran las principales características que debe poseer un líder (Caroselli, 2002).

Coraje: Este aspecto está centrado en las convicciones que muestra un líder, las cuales son las bases de sus ideas y de sus acciones por tanto son inmodificables en fundamentos.

Orgullo: Va de la mano con formar una seguridad en las personas que lo rodean, y sentirse contentos con el trabajo realizado pero no por eso conformes.

Sinceridad: Es mostrar una humanidad en sus acciones y lograr mantener una comunicación directa con las personas con las que trabaja.

Influencia: El inspirar aspectos y cualidades positivas, y eso se consigue con un ejemplo de constancia y de desarrollo en el trabajo.

Todo esto debe de ir acompañado en un ambiente educativo donde un líder debe tener elementos básicos como lo son conocimientos y cualidades (Münch, Galicia, Jimenez, Patiño y Pedronni, 2010).

Los conocimientos son divididos en 3 áreas esenciales:

Educación: Debe existir una base teórica y metodológica que impulse el desempeño de sus funciones.

Humanísticos: Debe tener también una sensibilidad en su desarrollo humano que le permita una convivencia adecuada con las personas con las que labora.

Administrativos: Para poder ser director no solamente se debe de tener experiencia en el área docente, también se tienen que tener capacidades y conocimientos administrativos.

En las cualidades resalta los siguientes elementos:

Amor a la educación: Debe existir un compromiso hacia la educación el cual se vincula con la labor de servicio a los demás.

Vocación de servicio: Se tiene que dar la pasión por el servicio y la entrega hacia los educandos.

Creatividad: Tiene que desarrollar ideas, resolver problemas y lograr un ambiente propicio de desarrollo académico.

Visión de futuro: Debe de desarrollar una visión que le permita establecerse metas y lograr que la institución a la que representa avance a los objetivos deseados.

Optimismo: Los problemas debe de enfrentarlos con la idea de que es un reto que lo llevara a una superación, esa es la actitud que debe tomar un líder ante las dificultades.

Podemos observar en estas dos visiones que mientras la primera se centra en cualidades y elementos humanos, la segunda igualmente hace referencia a lo humano pero parte del conocimiento técnico y de un compromiso que debe tener un líder.

Esto último nos hace entender que un líder educativo tiene que tener una mayor cantidad de herramientas que le permita desempeñar su trabajo, no solamente en lo administrativo, sino en un sentido humano y un compromiso a

la misión de poder llegar a formar a individuos y a lograr el propósito personal de aprender, y que parece simple a primera instancia, pero que es una labor titánica debido a las múltiples dificultades a las que se enfrenta.

2.4 Enfoques teóricos de liderazgo.

El liderazgo a simple vista se acompaña de una definición simple, pero esto se contradice al saberse los diferentes elementos en los que repercute. Por tanto el término se vuelve complejo en entender debido a las diferentes concepciones que abordan acerca de ella los diferentes ambientes que adoptan el término como suyo. Todo esto ha sido a lo largo de la historia de la humanidad donde las concepciones se formaron al principio a un solo enfoque teórico, pero en un desarrollo más contemporáneo se han ido laborando ideas más complejas y más profundas debido a los estilos de liderazgo que se desarrollan en cada una de ellas. Por tanto, los investigadores definen liderazgo debido a su sentido individual y al aspecto del fenómeno que más les interesa (Yukl, 1989).

Por tanto en este trabajo se presentaran algunos de los enfoques teóricos más predominantes, los cuales pensamos que cumplen con las características esenciales necesarias para presentar de una forma sencilla el término liderazgo y como este repercute en un ámbito educativo debido a las características que representa.

2.5 Teoría de los rasgos

El término de liderazgo se empezó a formar con una mayor concepción a partir de principios del siglo XX cuando la totalidad de las teorías que aparecían se formulaban en base a la Teoría del Gran Hombre, donde el propósito de esta era señalar que los líderes no se hacen, se nacen. Partiendo de esta idea se empezó a formular los conceptos de que había diferencias iniciales de los líderes y de sus seguidores desde su nacimiento. Por tanto el líder está dotado

de cualidades superiores que lo hacen diferenciar de sus demás seguidores (Bass, 1990).

Esta fue una teoría que fue predominante por muchos años y que se mantenía constante en el ambiente, pero no tanto en la comprobación de sus fundamentos. Entonces, se hicieron numerosas investigaciones para comprobar los distintos rasgos que caracterizaban a los líderes de los que no eran. Se hizo una revisión de 20 estudios diferentes, dentro de los cuales se identificaron 80 rasgos de liderazgo pero solo 5 de ellos eran comunes en 4 o más de las investigaciones. Por tanto esta búsqueda de información y comprobación de los rasgos quedo en un fracaso. Aunque el hecho de que 5 rasgos fueran comunes podría dar una esperanza ligera de la comprobación de la teoría de los rasgos pero más que afirmarla solo incrementa la posibilidad de tener más éxito pero no lo asegura (Robbins, 1999).

Hodgetts y Alrman (1989) mencionan que Stogdill reviso 124 estudios sobre los distintos rasgos comunes de los lideres y obtuvo resultados confusos. Encontró lo siguiente: “en 6 de los estudios que examino, los lideres eran más jóvenes que los seguidores, en 10 eran mayores, y en 2 no se hacía ninguna diferencia; en 5 estudios los lideres eran más extrovertidos, en 2 eran más introvertidos y en 4 no había ninguna diferencia; en 11 eran más estables y emocionalmente controlados, en 5 eran menos controlados y en 3 no se establecía diferencia”. Con esto podemos apreciar el esfuerzo de múltiples investigadores por comprobar la teoría de los rasgos, pero que en estos esfuerzos solo se fortalecía el hecho de que no hay características de rasgos exclusivas en los líderes.

También se hablaba de cuatro limitaciones fundamentales en sus componentes teóricos, la primera se refiere a lo que ya habíamos mencionado antes que es, que no existen rasgos universales en los líderes para todas las situaciones, se pueden dar en algunas pero no en todas (Robbins, 1999).

El segundo aspecto es que las teorías de los rasgos se dan en situaciones débiles y no en situaciones fuertes, estas situaciones son las que se dan en

organizaciones formales y donde se dan las culturas mas solidas, por lo tanto no se puede pronosticar el liderazgo en dichas situaciones por medio de los rasgos.

En tercer lugar menciona que los rasgos no pueden ser marcados como características de los líderes porque no se puede separar en el hecho de que sea un antecedente o una consecuencia, por lo tanto no distinguen de un líder eficaz a otro que no lo es.

En el cuarto aspecto se menciona que los rasgos no son garantía de que un líder tenga éxito en lo que desea. Por tanto la teoría de los rasgos muestra debilidades que la hacen perder fuerza y sobre todo vigencia ante otras nuevas teorías que han ido apareciendo. Stogdill, finalmente menciona que un líder se debe de caracterizar por un fuerte sentido de responsabilidad y compromiso en alcanzar metas.

La posesión de ciertas cualidades incrementa que un líder sea efectivo pero no garantiza la eficacia y la importancia de ciertos rasgos dependen del entorno de la naturaleza de la situación del liderazgo (Bass, 1990).

2.6 Teorías conductuales

La negación de las teorías de los rasgos en los diversas investigaciones en las que se intento comprobar, fue lo que provocó que surgiera un nuevo enfoque, el cual se centraba al hecho de cómo ya se había señalado que no existían los lideres innatos, estos se podían formar. Y por tanto esa era su premisa principal, el hecho de enseñar a las personas ser lideres, el poder diseñar programas de liderazgo (Robbins, 1999).

Igualmente también se señala que es poca la diferencia entre rasgos y conductas y la forma de diferenciar estas características es por medio de *ítems* los cuales tienen un nivel muy bajo de abstracción en relación a ejemplos de comportamiento efectivo (Yukl,1989).

En este apartado veremos las principales teorías de este enfoque, centrándonos en sus características y propósitos generales.

2.6.1 Los estudios en la Universidad de Michigan.

Esta fue una de las primeras ideas principales en este enfoque. Fue trazado a la idea de que existen dos tipos de líderes. Los orientados hacia la tarea y los orientados a las relaciones humanas. A diferencia de los otros estudios, estos concluyeron que los líderes enfocados a las relaciones humanas tenían un mejor aprovechamiento en sus funciones (González y Olivares, 1999).

2.6.2 Estudios de la Estatal de Ohio. Este estudio fue realizado a finales de 1940 y es considerado como uno de los más importantes en este enfoque. Se divide en dos dimensiones: la estructura inicial y la de la consideración. La primera se refiere al hecho de que el líder se preocupa de sus funciones y de la de sus subordinados, enfocados a conseguir la meta deseada y el comportamiento que conllevaba esto. La segunda se centra en que el líder se preocupa en las relaciones que se dan entre él y sus allegados, resaltando los valores que nacen en dicha relación. El enfoque carece de una integración en los factores de la situación para poder darle una validez deseada (Robbins, 1999).

2.6.3 Estudios de la Universidad de Harvard. Bales se enfoco en este estudio de comportamiento de grupos pequeños. Encontró dos tipos de líderes, uno llamado el líder socioemotivo y el segundo un líder de tarea. El primero es el que participa y propone mas ideas. Y el segundo es el que apoya a los demás para la realización de este tipo de funciones. Nunca se pueden combinar estas funciones, y solamente se puede tomar una de ellas.

Los principales defectos de estos estudios es que se realizaron a individuos que realizaban funciones en niveles inferiores de una organización o a estudiantes que carecían de las características que si tendrían líderes de altas responsabilidades. Este enfoque partía de que existían comportamientos universales que llevan al éxito, olvidándose de la importancia de tomar en

cuenta la situación de donde se aplica y se genera un liderazgo (House y Aditya, 1997).

2.7 Enfoque de contingencia.

Este modelo fue implementado debido a que cierto estilo de liderazgo debe modificarse según en la situación donde se presente, para lo cual es importante que exista una identificación del tipo de liderazgo que se debe implementar. Por tanto se desarrollaron diversos modelos para explicar dicha situaciones, a los que llamamos *enfoques de contingencias*. (Davis y Newstrom, 1999).

Todo esto ocasiono una diversidad de trabajos que intentan diferenciar los factores situacionales que afectan la eficacia del liderazgo. Tales como la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición del poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la aceptación por parte del subordinado de las decisiones del líder y la madurez del subordinado (Robbins,1999).

A continuación se revisaran los principales modelos de este enfoque.

2.7.1 Modelo de Contingencias de Fiedler.

Este modelo es considerado uno de los primeros de este enfoque. Se basa principalmente en el estilo de liderazgo que se debe de aplicar dependiendo si la situación general es favorable o desfavorable. Fue elaborado por Fred Fiedler (Davis y Newstrom,1999).

Fiedler señala que la efectividad de su liderazgo dependerá por la interacción con los empleados, dependiendo de tres variables sumadas a los seguidores, la tarea y la organización. La primera se enfoca a las *relaciones líder-miembros*, y está determinada a la manera en que el líder es aceptado por el grupo. El segundo se centra en *la estructura de tareas*, la cual reflejara el grado en el cual se requiere un modo específico en las actividades a realizar. Y el tercero esta determinado al puesto que ocupa el líder, describiendo el poder organizacional relacionado con el puesto que ocupa el líder. Como por ejemplo tomar decisiones que solo le corresponden a él.

Finalmente este modelo se centrara principalmente a examinar la situación del liderazgo en relación a las personas, la tarea y la organización. En poder ser flexibles en el uso de habilidades dentro de un estilo general. Y el centrarse en elementos modificadores de sus actividades para obtener un mejor resultado con el estilo de correspondencia.

2.7.2 Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Este modelo fue elaborado por Paul Hersey y Kennet Blanchard, y se enfoca principalmente a que el elemento más importante en el estilo de un líder es la madurez del subordinado. Por eso todo se centra en el nivel del desarrollo del empleado, y para esto se evalúa el nivel de conocimientos laborales, habilidades y capacidades, además de la disposición a asumir responsabilidades y de poder tomar decisiones independientemente. Dependiendo de todo esto, el líder asumirá cuatro estilos de comportamiento, los cuales serian de indicación, de venta, de participación y de delegación.

Este modelo se le considera simple y sencillo en sus funciones, por tanto fácil de aplicar, pero también ignora otros elementos que determinan un estilo de liderazgo (Davis y Newstrom, 1999).

2.7.3 La teoría del camino a la meta de House.

Este modelo abarca la función principal de que el líder debe cambiar la percepción del subordinado en relación a conseguir un buen resultado. Por tanto debe ser un motivador en el esfuerzo del seguidor para de esta manera poder incrementar esa motivación en actividades distintas (Yukl, 1989). Se toman en cuenta cuatro variables. Variables causales, variables intervinientes, variables de resultados y variables moderadoras de situación. La idea principal de esta hipótesis es que el líder debe de complementar solo cuando sea necesario y útil en ciertas circunstancias (Bass, 1990). Por tanto no intervendrá en situaciones riesgosas y de esta manera su aportación será nula.

2.7.4 Modelo toma de decisiones de Vroom.

Este modelo fue elaborado por Victor H. Vroom. Los administradores tomaran decisiones en base a nueve preguntas. El formato de estará estructurado en un árbol de decisión y de esta manera identificarán los tipos de problemas (Davis y Newstrom, 1999).

Como muchos de los tipos de liderazgo que existen, el liderazgo transformacional no fue pensado enteramente en una situación escolar. Cuando fue introducido por Bass se tenía pensado en un sector más empresarial, pero poco a poco se ha adentrado a la educación debido a sus características humanistas. Dependiendo de los problemas se ofrecerán cinco lineamientos que podrá tomar el líder, igualmente se consideran las restricciones de tiempo, la dispersión geográfica y las motivaciones del líder para ahorrar tiempo. Aunque también han existido desacuerdos con esta teoría debido a que supone un grado de disponibilidad de los individuos muy alto e inalcanzable en algunas situaciones para adaptarse a condiciones que cambian constantemente (Robbins, 1999).

Estos serian algunos de los tipos de liderazgo más importantes del enfoque de contingencias. Con esto no se niega la existencia de una mayor cantidad de estilos de este enfoque, todavía existe una multitud de estos, pero que no han sido revisados debido a la complejidad de realizar dichos estudios.

2.8 Liderazgo transformacional y transaccional

Dentro de ese proceso donde se ha evolucionado en la selección de estilos de liderazgo, el más predominante en estos momentos es liderazgo transformacional. El principal precursor de este estilo es Bass, el cual tomo ideas originales de House y de Burns, este ultimo para centrarse en el liderazgo transformacional (Nader y Solano, 2007).

Este enfoque, como la mayoría de todos, nació en un ambiente administrativo y de negocios, pero ha sido retomado en el mundo educativo, además de Bass, Avolio ha sido un precursor de este liderazgo, además de centrarse en sus estudios también en liderazgo transaccional.

2.8.1 Liderazgo transaccional.

En los enfoques tradicionales de liderazgo siempre han estado presentes los elementos que integran el liderazgo transaccional. Todo esto debido a que los seguidores son recompensados de forma directa o indirecta a través del líder. Siendo la premisa principal de este estilo

Burns cuenta que el líder transaccional es inmaduro ya que antepone sus necesidades a la de sus colaboradores, no se centra en los intereses comunes, sino más bien en intereses grupales o individuales. Por tanto el liderazgo transaccional se da más en la situación de cuando el líder castiga o premia en función de la calidad del trabajo que desarrolla el seguidor (Palomo, 2008).

También se empieza a reconocer las funciones del liderazgo transaccional, básicamente en que están agrupadas en dos elementos, el reconocer y clarificar el rol y las tareas requeridas para obtener el resultado deseado. Con esto se obtendría un esfuerzo mayor de parte de los subordinados para mejorar sus actividades. Y el segundo aspecto sería reconocer los deseos que tienen dichos subordinados para que ellos se den cuenta que en base a un mayor esfuerzo habrá una mayor recompensa (Bass, 1990).

En el sector educativo se señala que este modelo se manifiesta a través de pactos sutiles e implícitos entre la dirección y el área docente. Siendo la flexibilidad de horario por medio de la aceptación de una mayor cantidad de responsabilidades, un ejemplo de el liderazgo transaccional en el sector educativo (Álvarez, 2001).

También se marca que no solamente se da entre ellos una relación de ese tipo, sino que esta puede ser más profunda y de ahí se marca el liderazgo transformacional, el cual fue rectificado por Bass en un aspecto empresarial, pero vigente en todos los ámbitos (Burns,1978).

2.8.2 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional nace de la necesidad de una mayor relación entre líder y subordinado. Por tanto los seguidores son elementos centrales y los

líderes no solo intercambiaran servicios con ellos, sino que transformaran sus niveles de motivación y moralidad. Es por medio de esta idea central que nace el liderazgo transformacional (Burns, 1978).

Basándose en la premisa de Burns, Bass retoma las bases del liderazgo transformacional para ser considerado actualmente uno de los principales precursores de enfoque.

De esta manera se considera al liderazgo transformacional como importante a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. El líder debe provocar una transformación que va más allá de una relación de trabajo. Los seguidores deben trascender sus intereses personales en base a los objetivos de la institución, no siendo indiferente lo uno de lo otro (Bass, 1990).

Los líderes transformacionales deben de lograr en sus subordinados una motivación extra de lograr más de lo que se esperaban. Deben de despertar la conciencia en conseguir resultados específicos y el modo en cómo alcanzarlos.

Es de esta manera que los seguidores deben alinear esos intereses personales con los objetivos de la institución, considerando la importancia de sus funciones (Kaufmann, 1997).

El liderazgo transformacional conlleva la modificación de la organización, y esto significa que se muestra un cambio en la postura relacionado al trabajo y a la actitud que muestran los grupos humanos. Por tanto el liderazgo transformacional señala una actitud de superación, más allá del enfoque relacionado al trabajo, por tanto se preocupa en un desarrollo profundo y que supera lo profesional para establecerse en lo humano (Palomo, 2008).

Una de las diferencias principales entre el modelo de Burns (1978) y de Bass (1985), es que este último presenta a un líder que puede asumir diferentes características del liderazgo transformacional y transaccional, dependiendo de la situación, de los subordinados y de las funciones a realizar. (Bass & Riggio, 2006).

Bass y Avolio en 1994 presentan diferentes elementos de cómo el liderazgo transformacional pueden mejorar el desempeño en el área de recursos humanos. Siendo este sector administrativo donde se aplicó más este modelo.

Sería tiempo después que basándose en los fundamentos de Burns, Bass y Avolio, el liderazgo transformacional surge o se aplica en escuelas.

A continuación se describen las siguientes características del líder transformador (Palomo, 2008).

Creatividad: Los líderes deben de innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas y situaciones cotidianas.

Interactividad: El líder transformacional debe de tener postura abierta de participación en todos sus miembros.

Visión: Se deben de establecer metas compartidas con sus colaboradores, y que estas se establezcan de igual manera con la organización.

Ética: Se muestra este valor en cualquier situación a la que se enfrenta. Todo esto se muestra en acción mediante la toma de decisiones donde la ética es fundamental para todo este proceso.

Prestigio: Se debe de dar una imagen positiva y de ejemplo hacia los colaboradores.

Desarrollo de los colaboradores: Facilitar y apoyar el desarrollo de los colaboradores es factor fundamental en los fundamentos del líder transformacional.

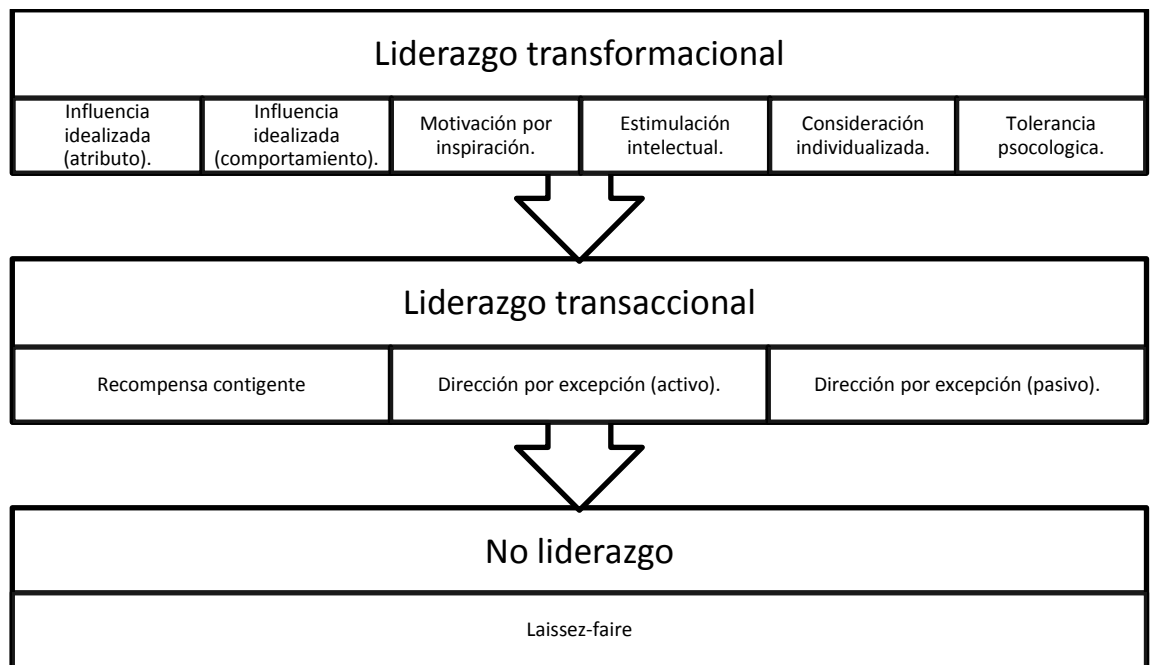
2.8.3 Dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional.

El liderazgo transformacional a través de los años ha sido adaptado y modificado por diversos autores, entre ellos por el propio Bass, quien apoyado por Avolio marcó diferentes dimensiones que componen estos liderazgos.

Dividiéndolo en tres áreas, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y no liderazgo. Siendo esta ultima la más negativa, ya que impide tomar decisiones importantes, y no aportar nada a los subordinados.

Finalmente estas dimensiones señalan que un líder no se sitúa entre alguna dimensión en específico, sino que aborda varias que pueden incluir distintos tipos de liderazgo, lo importante será ponerlas en práctica en el momento oportuno.

A continuación se presenta una tabla señalando las dimensiones señaladas.



CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Metodología

El trabajo fue realizado en la zona escolar XCIX, por medio de un enfoque cuantitativo, esto porque permite delimitar el problemas y concretizar en él de manera más fácil y sencilla para poder lograr el propósito general del proyecto.

De esta manera permite identificar los estilos de liderazgo de los directores de manera más ágil, y poder centrarnos en las estrategias de concientización.

El presente estudio de caso tiene un alcance descriptivo, donde el propósito es obtener información para después poder analizar los resultados más significativos de dicha investigación.

3.2 Descripción del área de estudios.

El estudio de caso se realizó en el estado de Baja California, en el municipio de Mexicali. El cual cuenta con 516 escuelas que imparten educación primaria, de las cuales 57 son de sostenimiento particular según datos de la SEP (2012) la ciudad está integrada por 48 zonas escolares, siendo la zona escolar XCIX el lugar donde se realizó el estudio. Esta zona escolar está integrada por 15 colegios privados de nivel básico de educación primaria. La inspección está a cargo de la Profra. Ma. Guadalupe Torres Moran. La ubicación de los colegios corresponde principalmente en el oriente y poniente de esta ciudad. Los colegios que integran dicha zona son los siguientes:

- Axis Instituto Educativo
- C. Americano de Mexicali
- C. Bilingüe Alcar
- C. Cidea
- C. de Occidente
- C. Integral Leonardo Da Vinci
- C. Internacional Bilingüe
- C. México Americano
- C. Miguel Hidalgo
- C. Rosario
- C. St. Patrick School
- Centro Educativo Esperanza
- Dakief Bilingual Elementary School
- Discovery American Academy
- I. Pilnequine

3.3 Muestra.

La muestra quedo constituida de 13 de directores de 15 que integran la zona escolar XCIX. Esto representa un 86% del total de directores existentes.

En la edad de los docentes, existe un número significativo al señalar que un 46.1%, oscilan en una edad de 41-50 años. Siendo representativo el hecho de que existe una relación entre una edad madura con el puesto señalado. Esto debido a la necesidad de mostrar experiencia y confianza que va de acorde a la edad. Y esto se contrasta con solo un 7.6% de una edad entre 20-30 años, siendo menos habitual la oportunidad de otorgarle el puesto de director a un joven.

En relación al género, es mucho más predominante el femenino, con un 76.9% manteniendo una concordancia al hecho de que las mayorías de los docentes en el nivel primaria son mujeres.

Dentro del último grado de estudios, un 100% provienen de estudios superiores. Un 76.9% surgen de una licenciatura en el área educativa, un 15.3% de la normal básica y solo un(a) director(a) tiene un estudio de un posgrado. No siendo una obligación tener una maestría para desempeñar el puesto de director, pero si un elemento extra para tener un mayor conocimiento a los diferentes retos que van relacionados a diferentes ámbitos y no exclusivamente al área docente.

Dentro de los resultados obtenidos, observamos que en relación al elemento de la antigüedad en el puesto no existe un factor dominante, ya que de todos se obtienen datos parecidos, siendo el rango de 2-3 años el más representativo con un 30.7%.

	Numero	Porcentaje
Directores muestra	13	100%
Edad de los directores		
20-30 años	1	7.6%
31-40 años	2	15.3%
41-50 años	6	46.1%
51-60 años	1	7.6%
Más de 60 años	2	15.3%
No responde	1	7.6%
Sexo		
Mujer	10	76.9%
Hombre	3	23%
Ultimo grado de estudios		
Normal básica	2	15.3%
Licenciatura	10	76.9%
Maestría	1	7.6%
Antigüedad en el puesto		
0-1 Año	3	23%
2-3 años	4	30.7%
4-5 años	3	23%
De 6 años en adelante	3	23%

3.4 Instrumento

El instrumento está basado en una adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio, versión MLQ-5X. Es considerado como uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la Psicología de las organizaciones.

Fue creado hace más de dos décadas, surgido de Bass y Avolio, a través de estas ha sufrido diversas modificaciones que han sido congruentes con los cambios que se han realizado en las ideas fundamentales de liderazgo transformacional y transaccional.

La utilizada en este estudio es una adaptación de la versión MLQ-5X, y se enfoca al liderazgo transformacional, por medio de las dimensiones influencia idealizada (atributo), influencia idealizada (conducta), motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada y al liderazgo transaccional por medio de las dimensiones de recompensa contingente, dirección por excepción (activa) y dirección por excepción (pasiva).

Consta de 36 reactivos que evalúan los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y que fueron diseñados por el escalamiento tipo likert en la cual se presenta una afirmación y se solicita al sujeto que elija su opinión dándole cinco opciones a elegir, las cuales tienen una puntuación específica, al final se suma las puntuaciones designadas. Se elaboró de esta forma debido a la facilidad de poder capturar los datos y poder identificar los tipos de liderazgo que corresponden al estudio.

El instrumento fue validado por un grupo de profesionales en el área administrativa y académica, los cuales revisaron los contenidos del instrumento mencionado.

3.5 Aplicación.

Estuvo a cargo del investigador y se realizó durante dos semanas a trece directores que integran la zona escolar XCIX. La autorización se dio por la inspectora de la zona la profr. Ma. Guadalupe Torres Moran y a partir de ahí

se empezó realizar una visita a los colegios participantes. La recolección de los datos se realizó en el mes de Noviembre, tratando directamente con el director correspondiente de cada escuela.

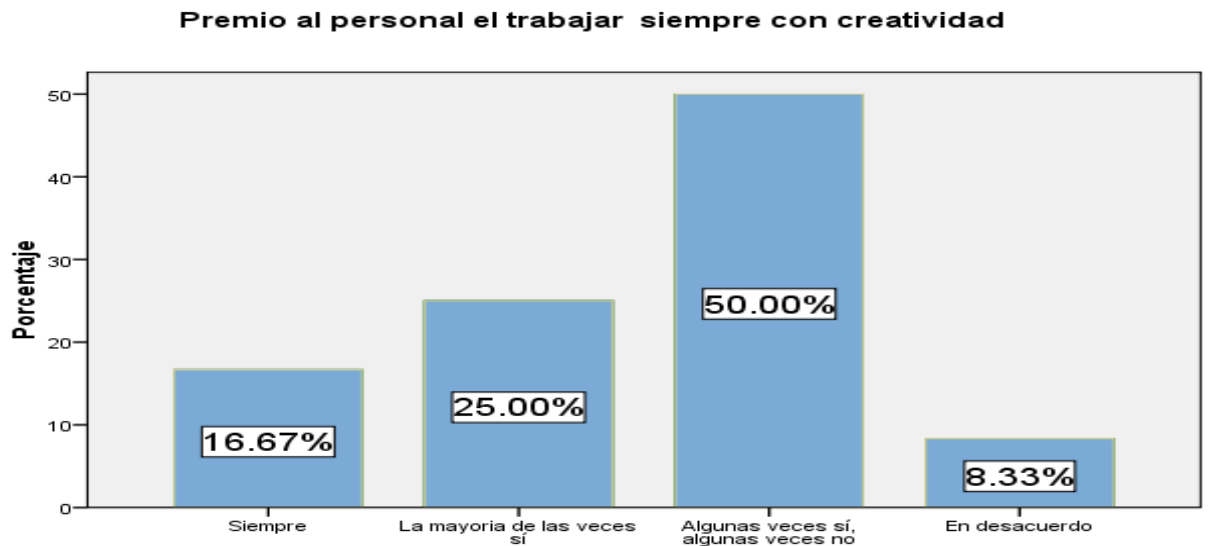
3.6 Análisis de resultados.

Después de recolectar la información, se realizó un vaciado en los programas Word y Excel, para después pasarlos al programa SPSS, finalmente ahí se graficó la información, se analizó y se obtuvo de esta manera los resultados correspondientes. El análisis de este estudio se realizó durante la última semana de Noviembre.

CAPITULO IV: RESULTADOS

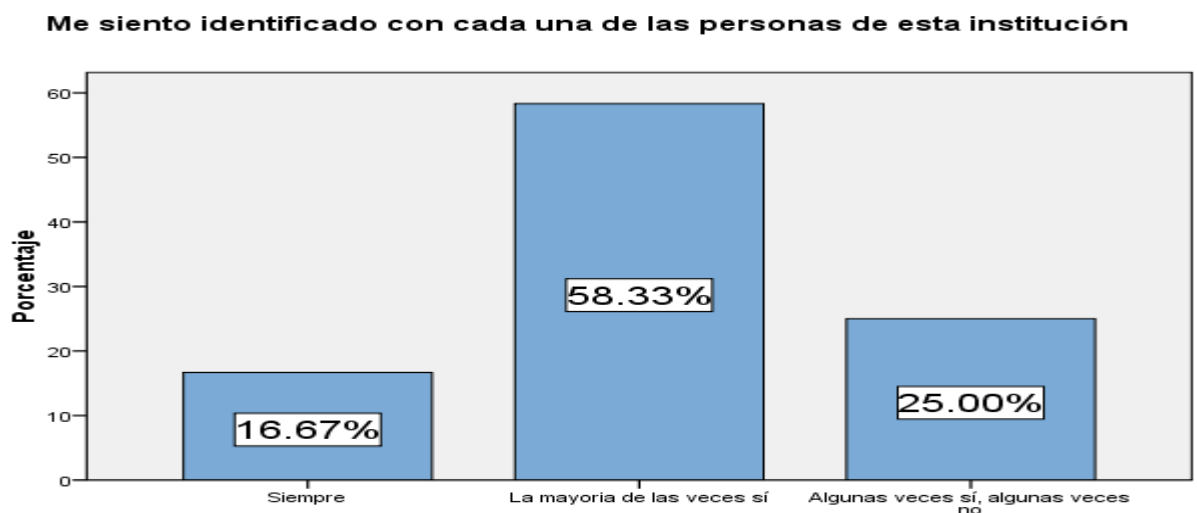
4.1 Resultados.

A continuación se presentan por medio de graficas, los resultados mas significativos obtenidos del diagnostico.



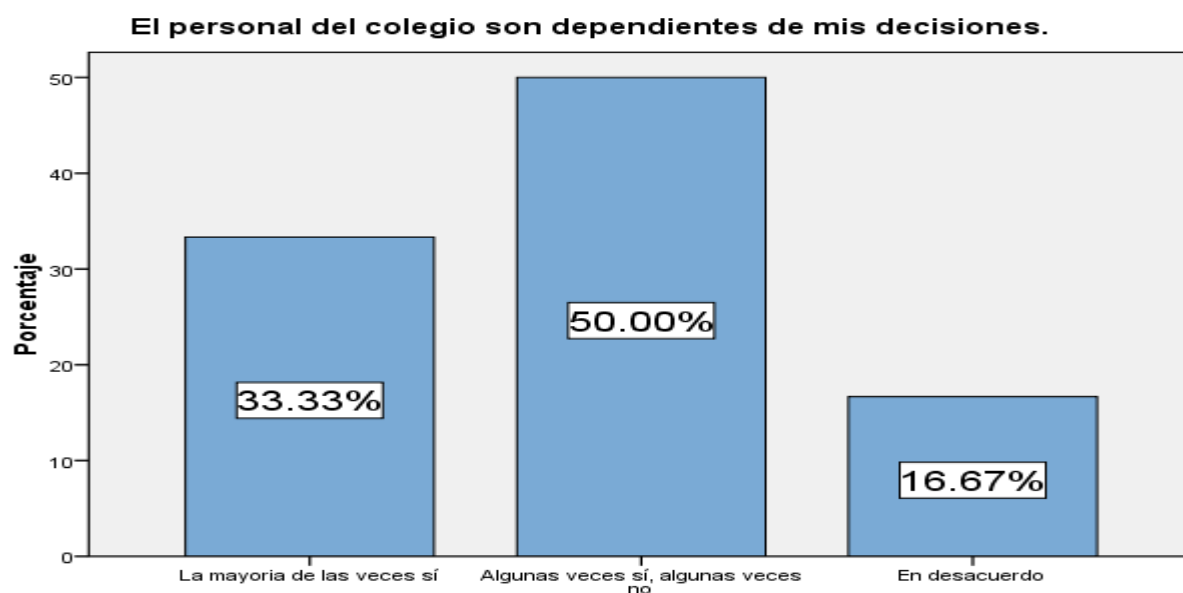
Grafica 1

En la gráfica 1 el 50% de los directores señalaron la opción **algunas veces sí, algunas veces no** se daba la motivación a la creatividad, mientras que un 41.67% lo realizaban y solo un 8.33% se encontraron en desacuerdo. Esto nos permite inferir que no hay una asimilación real a la estimulación intelectual, elemento del liderazgo transformacional.



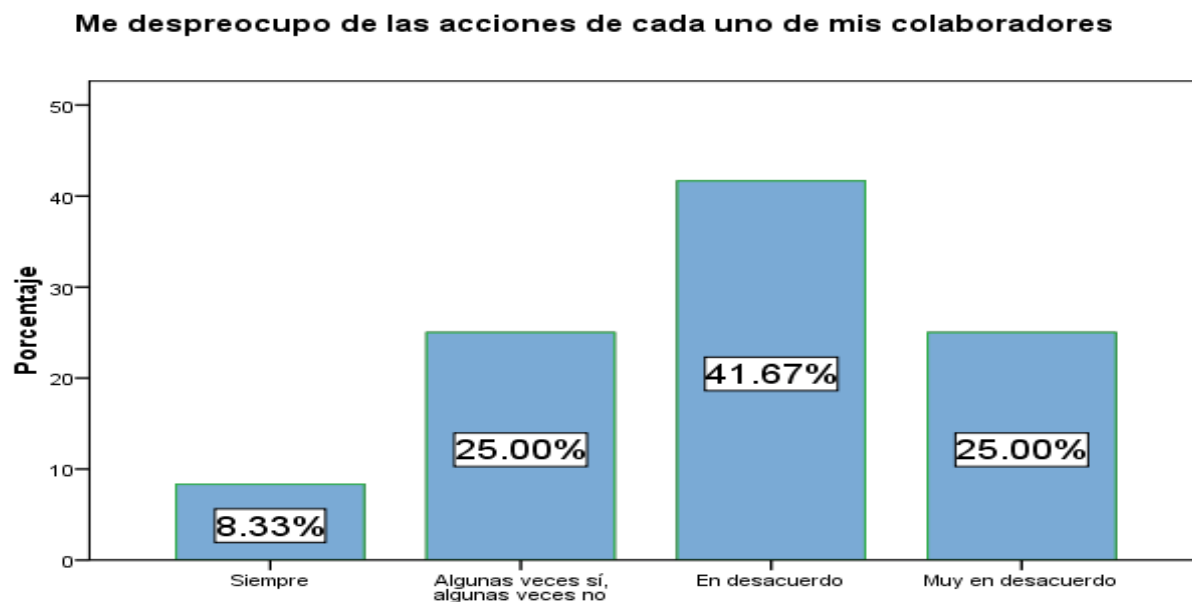
Grafica 2

En la gráfica 2 hay un 75% de los encuestados que están de acuerdo con la afirmación, mientras que un 25% considera que en algunas ocasiones se siente identificado, siendo un porcentaje significativo con relación a la influencia idealizada por comportamiento.



Grafica 3

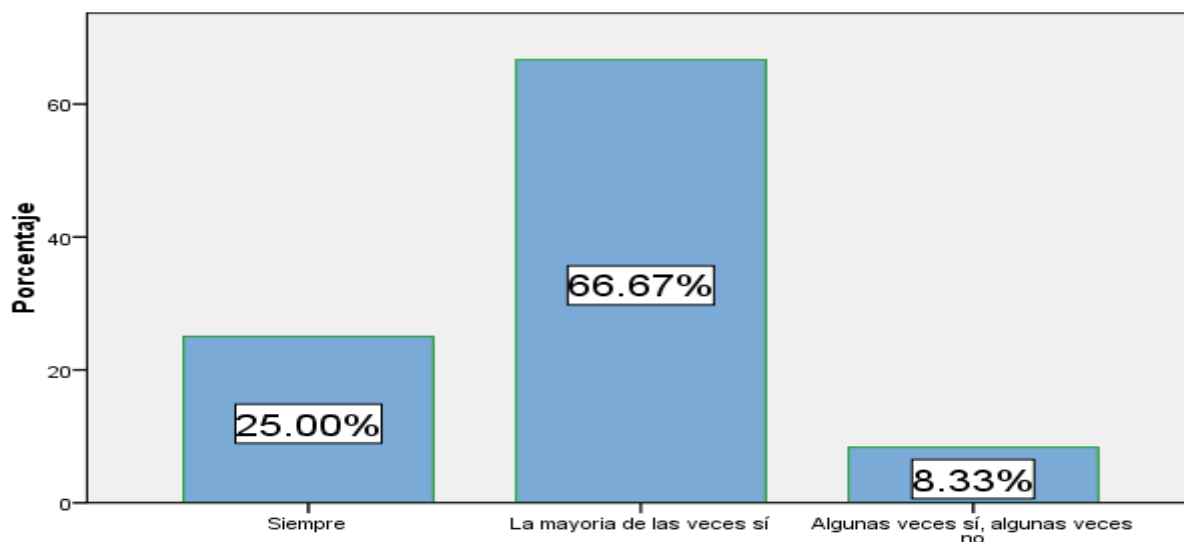
En la grafica 3, un 33.33% está de acuerdo con la afirmación, mientras que un 50% lo considera solo en algunas situaciones. El porcentaje más bajo es de 16.67%, la cual representa la característica del liderazgo transformacional de buscar nuevas soluciones a viejos problemas.



Grafica4

La gráfica 4 presenta como el porcentaje más alto el 66.67%, quien está de desacuerdo con la afirmación presentada, el porcentaje significativo sería de un 25% quien solo en algunas ocasiones está de acuerdo con la afirmación, y el 8.33% menciona estar de acuerdo con la afirmación. Contradiciendo al elemento de consideración individualizada del liderazgo transformacional.

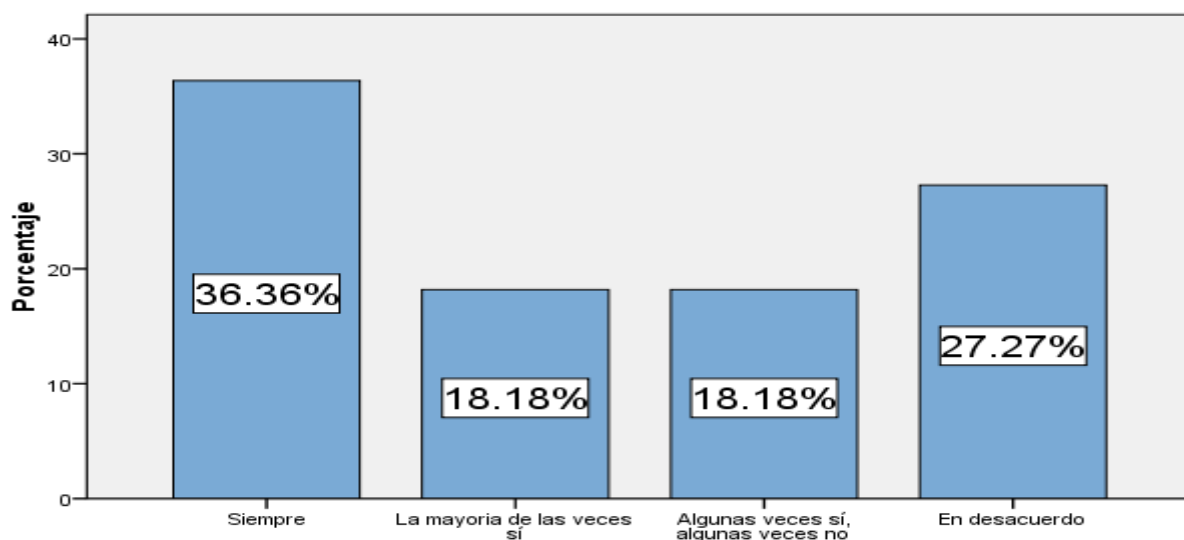
Incentivo a las personas por su rendimiento



Grafica5

En la gráfica 5 un porcentaje del 91.67% está de acuerdo con incentivar a las personas por su rendimiento que forma parte de la recompensa contingente del liderazgo transaccional. Solo un 8.33% está de acuerdo solo en algunas ocasiones.

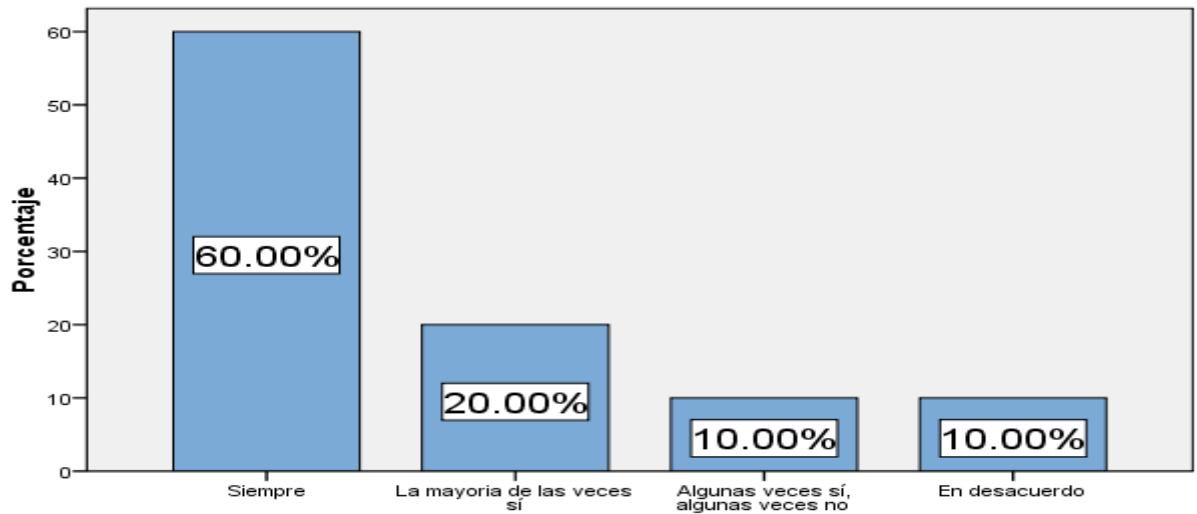
Para una mayor eficiencia debe existir una mayor recompensa



Grafica 6

En la gráfica 6 se observa una diversidad de opiniones, un 54.54% se encuentra de acuerdo, un 18.18% en algunas ocasiones y un 27.27% en desacuerdo. La afirmación de la pregunta se encuentra relacionada a la recompensa contingente parte del liderazgo transaccional.

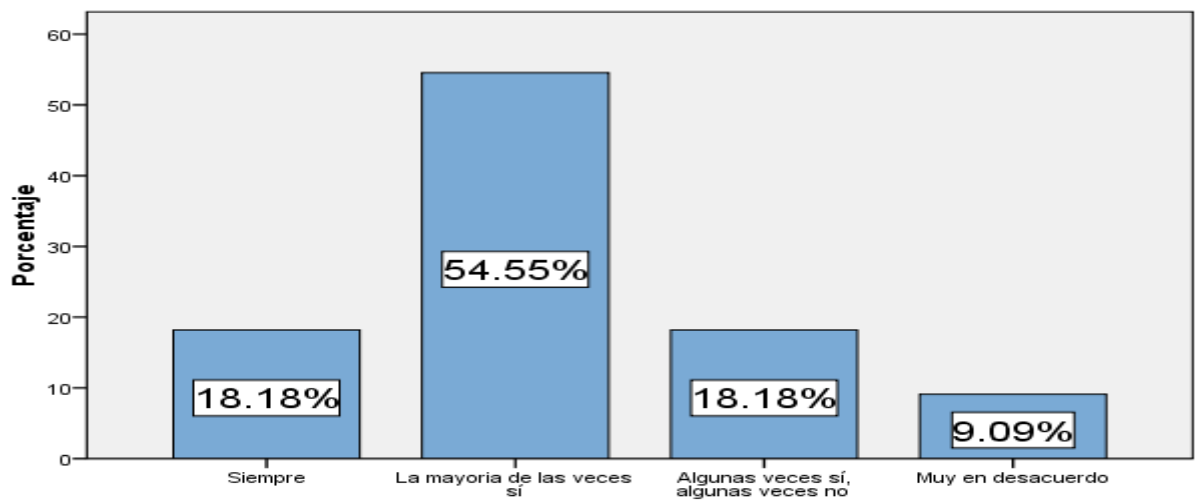
La motivación extrínseca debe ser constante en la institución



Grafica 7

En la gráfica 7 se observa un 80% relacionado a la concepción del elemento de recompensa contingente del liderazgo transaccional. Un 10% lo considera solo en algunas ocasiones y un 10% está en desacuerdo.

Las reglas establecidas evitan las fallas y los errores



Grafica 8

En la gráfica 10 un 72.73% está de acuerdo en la primicia presentada enfocada a la dirección por excepción activa parte de la dimensión del liderazgo transaccional, solo un 18% lo considera en algunas ocasiones y un 9.09% está en desacuerdo.

4.2 Conclusiones

Dentro de la literatura revisada pudimos encontrar que un liderazgo no se puede catalogar enteramente en transformacional o transaccional, sino que ambos elementos van inmiscuidos en las acciones de los líderes a cargo, que en nuestro caso serian los directores de escuelas primarias privada en la zona escolar XCIX.

En base a esto último los resultados encontrados nos hacen mostrar que ningún director tiene un dominio total de alguno de los liderazgos mencionados, lo que si existe es una recurrencia en algunos de ellos que se hacen destacar más que otros.

Dentro de los resultados encontramos un dominio en el liderazgo transformacional en los elementos que la integran, a excepción del elemento de consideración individual donde encontramos una debilidad en las acciones presentadas.

En relación al liderazgo transaccional hay un dominio en dos de los tres elementos presentados, siendo dirección por excepción (pasivo) con el que menos se identificaron. Siendo un resultado positivo ya que este elemento sitúa a un director pasivo en sus funciones. Pero si se considera que existe un arraigo dentro de este liderazgo, siendo fundamental que se logre la concientización del director de no depender en este tipo de enfoque.

En conclusión encontramos un dominio generalizado en ambos estilos, siendo solamente necesario reforzar en algunos conceptos y situaciones encontradas. En ejemplos donde ellos puedan identificar los convenientes de realizar dichas acciones. Por tanto estos deben ubicarse en un contexto real de un ambiente escolar.

El éxito de una intervención depende de la disposición del individuo de querer cambiar.

4.3 Recomendaciones.

Es necesario conceptualizar lo que es un liderazgo transformacional y transaccional para una mejor práctica en sus funciones directivas.

Determinar en qué acciones es necesario el liderazgo transaccional y cuando es mejor aplicar acciones transformacionales.

Fomentar una conciencia de lo necesario de conllevar los objetivos personales con los de la institución.

Practicar una estimulación intelectual que provoque una creatividad e independencia en las decisiones iniciales de los docentes.

Saber escuchar individualmente y hacer parte a los docentes de la institución, para que la estimulación material existente, se transforme en una estimulación institucional al colegio en el que se labora.

CAPITULO V: INTERVENCIÓN

5.1 Referentes teóricos.

Tomando como base la presentación de Bass y Avolio (2000) respecto a las dimensiones de liderazgo, se retomaron las relacionadas a los elementos transformacionales y transaccionales para poder realizar este estudio de caso.

A continuación se presentaran las dimensiones donde se basó el estudio.

Liderazgo transformacional.

Influencia idealizada (atributo y comportamiento): Estos elementos forman parte del carisma. Bass y Avolio, 1994 mencionan que este tipo de líder se caracteriza por inspirar confianza y ser respetado. El carisma existente en ambos elementos es la capacidad para entusiasmar y transmitir confianza. Palomo señala que por medio de este se logra el respeto de parte de los seguidores.

Motivación por inspiración: Palomo señala que es la visión y motivación que surge del líder a sus seguidores. Bass y Avolio (1994) señalan que este tipo de líderes motivan a través de darle un significado y una nueva perspectiva a sus trabajos. Por tanto entendemos que el ejemplo en las acciones es lo que inspira a los seguidores a tomar dicho ejemplo y sentirse motivados.

Estimulación intelectual: Bass y Avolio (1994) comentan que los líderes solicitan y motivan una solución creativa de los problemas a los seguidores. El mismo Bass (1985) dice que esta dimensión es la que hace diferenciar un liderazgo transformacional de uno transaccional. Palomo menciona que es formar e inspirar confianza para que surjan las buenas ideas y las mentes creativas. Por tanto representa una acción especial y porque no todos los líderes la representan adecuadamente.

Consideración individualizada: Palomo menciona que en este elemento se considera sus particularidades en forma personalizada. En esta dimensión

entendemos que es cuando un líder debe ser consciente de la necesidad de poner atención individualizada en sus seguidores. Así lo reafirman Mendoza y Ortiz (2006) al señalar que en esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para otros.

Liderazgo transaccional.

Premio contingente: Es el estilo donde existe un objetivo definido, el cual al lograrlo se obtendrá una recompensa. El premio varía según el contexto y la tarea que se realiza. Bass (1985) comenta que el líder también puede realizar penalizaciones en dado de la no realización de la tarea.

Dirección por excepción pasivo: Esta dimensión se caracteriza por la participación pasiva del líder, ya que interviene solamente cuando las cosas se han salido de control Mendoza y Ortiz (2006). Por tanto las soluciones llegaran cuando el problema ya este identificado y los errores ya se hayan realizado. No existe la previsión o supervisión de parte de los líderes de esta dimensión.

Dirección por excepción activo: En esta el líder se caracteriza por una revisión continua tratando de detectar problemas futuros y proponiendo soluciones a estos. Howell y Avolio (1993) señalan que esta dimensión se basa fundamentalmente en el momento de tiempo que interviene el líder.

5.2 Propósito del proyecto.

Lograr en los directores una conciencia de la importancia de fomentar y practicar valores que lleven a la práctica de un liderazgo transformacional y que esto repercuta en los docentes que estén a su cargo por medio de una motivación interna y una participación constante y colaborativa.

5.3 Hipótesis de acción.

Mediante la impartición de un curso a los directores de la zona escolar XCIX del liderazgo transformacional y transaccional por medio de acciones donde manifiesten la motivación intrínseca e institucional en los docentes a través de la confianza y creatividad en ellos mismos.

5.4 Cronograma.

ACTIVIDAD	OCTUBRE		NOVIEMBRE				
	Semana del 9 al 15	Semana del 16 al 22	Semana del 23 al 29	Semana del 30 al 5	Semana del 6 al 12	Semana del 13 al 19	Semana del 20 al 26
Selección y definición de una problemática.							
Investigación del problema elegido							
Acopio de fuentes							
Conceptualización de la problemática							
Selección de estrategias							
Elaboración de instrumentos							
Aplicación y recolección de instrumentos							
Análisis de resultados							

ACTIVIDAD	FEBRERO		MARZO	ABRIL	MAYO		JUNIO
	Semana del 13 al 17	Semana del 20 al 24	Semana del 5 al 9	Semana del 16 al 20	Semana del 14 al 18	Semana del 21 al 25	Semana del 4 al 8
Elaboración del plan de acción							
Primera intervención							
Segunda intervención							
Tercera intervención							
Elaboración de conclusiones							
Presentación del trabajo.							

5.5 Plan de acción.

Proyecto: Intervención en liderazgo transformacional y transaccional en la zona escolar XCIX			
Meta u objetivo: Presentar a los directores de la zona escolar XCIX el proyecto del que son parte y los resultados obtenidos del diagnostico, por medio de la presentación de los propósitos y objetivos de dicho proyecto y de las bases teóricas del liderazgo transformacional y transaccional y de esta manera lograr una motivación y una participación significativa dentro del proyecto.			
Fecha: Miércoles 7 de Marzo del 2012.			
Forma de medición de los resultados:			
Actividad	Responsables	Recursos	Plazo de tiempo
. Presentación del proyecto.	Lic. Nomelí González.	Salón amplio. Proyector Computadora	10 minutos.
Dinámica de rompe hielo	Lic. Nomelí González.	Salón amplio	20 minutos.
Definición de los tipos de liderazgos existentes.	Lic. Nomelí González.	Salón amplio Proyector Computadora	30 minutos.
Análisis de resultados de diagnostico.	Lic. Nomelí González.	Salón amplio Proyector Computadora	30 minutos.
Conclusiones Lluvia de ideas	Lic. Nomelí González.	Salón amplio	30 minutos

Proyecto: Intervención en liderazgo transformacional y transaccional en la zona escolar XCIX			
Meta u objetivo: Identificaran las acciones más comunes realizadas por los directores dentro de una institución y la relación que se da con el liderazgo transformacional y transaccional por medio del compartir y expresar ideas personales que lleven a una reflexión personal.			
Fecha: Miércoles 18 de Abril del 2012.			
Forma de medición de los resultados:			
Actividad	Responsables	Recursos	Plazo de tiempo
Bienvenida Introducción	Lic. Nomelí González.	Salón amplio.	10 minutos
Presentación y exposición de las dimensiones de liderazgo.	Lic. Nomelí González.	Salón amplio Proyector Computadora	40 minutos.
Técnica de identificación.	Lic. Nomelí González.	Salón amplio Cartulinas Plumones masking tape	30 minutos.
Conclusión de técnica.	Lic. Nomelí González.	Salón amplio Cartulinas Plumones	20 minutos.
Reflexiones Finales.	Lic. Nomelí González.	Salón amplio	20 minutos

Proyecto: Intervención en liderazgo transformacional y transaccional en la zona escolar XCIX			
Meta u objetivo: Concientizar a los directores de la zona escolar XCIX de las acciones que llevan a un liderazgo transformacional y transaccional y las diferentes soluciones innovadoras que se deben de realizar a los problemas cotidianos que enfrenta un director cotidianamente.			
Fecha: Miércoles 9 de Mayo del 2012.			
Forma de medición de los resultados:			
Actividad	Responsables	Recursos	Plazo de tiempo
Introducción	Lic. Nomelí González.	Salón amplio.	10 minutos.
Presentación de problemas cotidianos y de soluciones innovadoras.	Lic. Nomelí González.	Salón amplio Proyector Computadora	30 minutos.
Respuesta a problemas cotidianos.	Lic. Nomelí González.	Salón amplio Hojas. Plumas.	60 minutos.
Conclusiones generales.	Lic. Nomelí González.	Salón amplio	20 minutos.

5.6 Diario de campo.

1ra. Intervención.

Lugar: Restaurant “El rincón de Panchito”.

La cita fue pactada dentro de las reuniones mensuales que tienen los directores, y que son realizadas dentro del restaurant “El rincón de panchito”. Mi participación fue programada a las 11:00 de la mañana, a la cual asistí puntualmente, siendo atendido de la misma forma, y empezando mi presentación según el horario preestablecido.

La primera actividad que se realizó fue de la presentación del proyecto, y en la cual se establecieron los objetivos y propósitos que se deseaban llevar a cabo. La inspectora de la zona fue la primera en tomar la palabra y presentarme ante los directores, ofreciendo el tiempo y la disposición para el proyecto a realizar. Los directores escucharon atentamente sin intervenir.

Después la siguiente actividad fue una técnica de rompehielo, en la cual los directores deberían de pronunciar su nombre y una cualidad que ellos tuvieran, el compañero que siguiera tenía que pronunciar el nombre y la cualidad de su anterior compañero y así sucesivamente. Esto con el fin de lograr una integración en el grupo en el conocimiento de cualidades, además de que la participación de todos fue constante y activa. En dicha actividad existió una participación de parte de todos los directores, involucrándose en la actividad adecuadamente y mostrando disposición a la actividad.

Lo que siguió a continuación, fue presentar las bases teóricas de los tipos de liderazgo existente, además de los autores más conocidos de dichas teorías. Se señaló que el liderazgo que se tomo como base de la investigación fue la del liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio. La presentación fue de manera expositiva y con la atención propia de los directores, donde escucharon atentamente. No hubo participación de parte de ellos.

Posteriormente se presentaron los resultados que se encontraron del diagnostico, enfocándose en los resultados más predominantes, además que se señaló que se encontró que ellos tienen un dominio en dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, sin tomar un dominio total de alguno de estos estilos. Para esta actividad existió participación de algunos directores en relación a que no se presentaron todos los resultados del cuestionario, pero se les aclaró que se presentaron los datos más significativos del diagnostico.

La Inspectora de la zona, la Profra. Ma. Guadalupe Torres, comentó que es importante conocer los estilos de liderazgo de cada uno, porque de ahí se reforzaran las actitudes tanto positivas y negativas que existen en las acciones individuales, y como estas pueden afectar al grupo.

La conclusión de la intervención, fue por medio de una lluvia de ideas, donde cada uno de los directores expresaron en una frase lo que para ellos era lo más importante de su trabajo, la atención en la participación de cada uno fue correcta debido a que se realizó una actividad ágil, debido a que no es un grupo numeroso. La intervención termino alrededor de la 1 de la tarde, donde los directores continuaron con sus actividades cotidianas.

Diario de campo.

2da. Intervención.

Lugar: Restaurant “El rincón de Panchito”.

La cita fue a las 11:00 de la mañana, pero la actividad empezó a media hora tarde, esto a que la junta anterior se dilató en terminar. La primera actividad que se realizó fue dar la bienvenida, y se retomó un poco lo visto anteriormente debido a que hubo una diferencia de casi un mes y medio entre una junta y otra, todo esto porque se atravesaron las vacaciones.

La siguiente actividad fue la presentación de las dimensiones que existen dentro del liderazgo transformacional y transaccional. Dentro de esta presentación se enfatizó en cada una de las características principales de cada dimensión. La atención de los directores fue pasiva, pero no así de la inspectora quien intervino mediante la duda que si lo presentado era de mi invención o fue tomado de algún autor en particular, se le explicó que las bases del estudio preceden de las ideas de Bass y Avolio, quienes las ubican principalmente en un ámbito empresarial, pero que también han sido adaptadas a situaciones escolares.

A partir de ahí se realizó una técnica de identificación de dimensiones liderazgo, donde a partir de una división de equipos se les entrego el nombre de las dimensiones existentes, y de ahí acciones positivas que puede realizar un director, en la cartulina tenían que pegar el nombre de la dimensión con las acciones que correspondían. El trabajo en esta actividad contó con la participación de todos. Aunque en algunos equipos surgió confusión en ciertas acciones de liderazgo que ellos sentían que podían cubrir diversas dimensiones. Al final la técnica tomó un curso rápido y tuvo una duración de 40 minutos, excediendo lo planeado. Después pasó un representante de cada equipo para exponer la cartulina terminada y presentar las ideas finales de los ejemplos vistos y sus relaciones con las diversas dimensiones existentes. Todos los equipos lograron una relación correcta entre dimensión y ejemplo, y se dio una mayor apertura de los directores a saber escuchar de sus compañeros.

La actividad siguiente se retroalimentó con lo realizado por los directores, y se presentaron diferentes acciones positivas que dan explicación de lo que son las diferentes dimensiones señaladas. La acción se realizó de manera más rápida a lo planeado, debido al tiempo consumido en la actividad anterior. La inspectora realizó un comentario acerca de que las siguientes actividades deberían de realizarse más ágilmente debido a la prioridad en otros temas de la inspección.

La última actividad fue realizada con comentarios finales de los participantes, donde comentaron que fue lo más relevante de sus actividades y como estas podían llevarlas a cabo. Dentro de los comentarios más escuchados fueron los que se enfocaban a la necesidad de saber escuchar a los docentes en sus inquietudes y problemas. Además de la necesidad de seguir reglas y fomentar una práctica diaria de ellas.

Diario de campo.

3ra. Intervención.

Lugar: Restaurant “El rincón de Panchito”.

Se realizó una introducción del tema que se vería, además de una retroalimentación de los temas anteriormente vistos. Se señaló además que sería la última intervención que se daría, precedida por un comentario de la inspectora, la Profra. Ma. Guadalupe Torres, quien señaló la importancia de lo visto en las intervenciones con los problemas enfrentados durante esta temporada, ya que el ejercicio de un buen liderazgo se acompaña de éxitos institucionales.

A partir de esta situación se presentó por una exposición de una serie de problemas cotidianos que se dan en las instituciones y de las diferentes soluciones que se pueden realizar para ellos. Se realizó una serie de preguntas a los docentes acerca de problemas que ellos hayan tenido y no se hayan mencionado en la presentación. El más recurrente consistió en la falta de capacitación, ya que al desarrollar su práctica el docente muestra carencias en la forma de la enseñanza y de impartir clases. Para los directivos es inevitable el poder evitar este tipo de situaciones, ya que en las entrevistas realizadas para la contratación estos detalles no son mayormente visibles. Se recomendó que se realizara una especie de banco de datos para un mayor dominio de los docentes, pero este fue rechazado debido a que se señaló que muchas veces el docente es juzgado subjetivamente, y por tanto las diferencias de opinión entre los directores varían.

Después de esto se les entregó a los directores un formato de donde venían dos problemas cotidianos donde se deberían señalar las diferentes soluciones que se deberían realizar. Al realizarlos se les dio 15 minutos para responder, a partir de ahí se dividieron en dos grupos, cada grupo se hizo cargo de cada una de las preguntas y contestaron según las experiencias vividas. Dentro de esta actividad, existió dos directoras quienes no participaron, debido a que consideraron que era poco el tiempo para poder expresar sus ideas por escrito,

manifestaron que la mejor manera era por medio de ideas en grupo y directas a lo que realmente se está viviendo en las aulas de clases.

Dentro de la pregunta 1 se señaló qué acciones tendría realizar un director hacia la resistencia de los docentes al trabajar en horario extra.

Algunas soluciones y propuestas señaladas fueron hacer reflexionar al docente en el trabajo que se realiza y la importancia de fomentar un trabajo extra en las funciones a realizar. También se comentó en hacer un trato con los docentes, donde a cambio de las horas de trabajo se les diera horas libres en ciertos horarios donde no se ocupara su presencia. Igualmente también se manejó que es por obligación y contrato que se deben realizar dichas actividades. Finalmente se llegó a la conclusión de la necesidad de que existan reglamentos donde se señalen ciertas funciones y horarios que el docente debe cubrir, pero también de ser sensibles en el trabajo que desarrolla el profesor y no lograr su cooperación como una obligación, sino hacerlos parte del proyecto que desea realizar la institución.

Dentro de la pregunta 2, se enfatizó que acciones debe tomar el director para formar un grupo unido y no trabajos aislados e individuales. Una de las respuestas que se comentó fue lograr una sensibilización del trabajo que se realiza, donde gracias a un trabajo en conjunto se logran mejores resultados que los esfuerzos individuales. También se expresó en una mayor organización de parte del directivo formando los grupos de trabajo y las funciones que se debieran realizar para que no existan confusiones o inquietudes en el trabajo.

Las convivencias también fueron señaladas como una manera de hacer grupo y de fomentar una mayor convivencia de trabajo. Se llegó a la conclusión de que se debe fomentar el trabajo grupal por medio de convivencias y una dinámica grupal de conocerse. También de que exista una mayor organización de trabajo de parte del director.

La actividad se extendió 20 minutos más de los señalados debido al interés de los directores de poder expresarse, por tanto la conclusión la realizó la inspectora de la zona, agradeciendo el trabajo realizado y exponiendo la

importancia de seguir fomentado un trabajo directivo y organizado para que no existan incongruencias entre lo que se desea hacer y lo que se hace realmente.

Finalmente se expusieron las ideas generales de haber realizado dicho trabajo y se agradeció la cooperación de los directores en las intervenciones efectuadas. La inspectora, la Profra. Ma. Guadalupe Torres tomó la palabra para dar las gracias por la participación de este curso y se sumó a que se siguieran los lineamientos planteados desde el principio para un trabajo más colaborativo entre directores y docentes.

5.7 Identificación de factores positivos y negativos de la zona escolar XCIX.

Factores positivos.

Organización en las reuniones mensuales que tienen.

Conjunción de experiencia y juventud en los directos de la zona.

Disposición al saber escuchar nuevas ideas.

Apertura para poder expresar ideas propias.

Factores negativos.

Dependencia en elementos de la dimensión del liderazgo transaccional.

Costumbres arraigadas difíciles de cambiar.

Falta de preparación en el área administrativa.

Falta de estudios de posgrados o de cursos adicionales.

5.8 Limitantes del trabajo

La duración de la intervención se realizó durante 3 veces, con una duración de dos horas cada una, lo que limitaba mucho en el contenido de la intervención y de las actividades a realizar.

El espacio de tiempos que había entre una reunión y otra. Alrededor de 1 mes en cada una.

5.9 Conclusiones.

Dentro de la intervención realizada se encontró que se siguen manteniendo ideas muy férreas acerca de un liderazgo transaccional donde se tiene que entregar algo al docente para que este se esfuerce de manera más fuerte. Pero también en mantener reglas inquebrantables donde en caso de no responder en actividades escolares, serían sancionados económicamente debido a cláusulas sujetas en el contrato.

Pero a pesar de eso hay un mayor dominio en la mayoría de los directores en convencer mediante la motivación de la palabra y de lograr transmitir la misión y visión institucional. Los problemas buscan solucionarlos con el convencimiento del profesorado y debe ser recurrente en las diferentes acciones que realizan los directores.

Es necesario también que exista dentro de la zona escolar XCIX, cursos recurrentes en temas centrados a la dirección docente, y las consecuencias de las tomas de decisiones.

Finalmente es importante considerar que el liderazgo asumido por la Profra. Ma. Guadalupe Torres Moran ha facilitado el trabajo que realizan los directivos, ya que además de las reuniones mensuales, se trabaja en actividades recreativas entre los distintos colegios y de viajes entre los distintos docentes de la zona. Siendo una labor fundamental entre una zona tan dispersa como esta.

Las reuniones no eran exclusivas de la intervención, se realizaban posteriormente de una junta previa, lo que provocaba muchas veces desinterés en algunos directores.

Bibliografía

- Bass, B. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. . New York: Macmillan.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah: NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Buendia, E., Colás, P., & Hernandez, F. (1998). *Metodos de Investigación en Psicopedagogía*. Colombia: McGraw Hill.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caroselli, M. (2002). *Sea un líder actual*. España: McGraw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Gonzalez, M., & Olivares, S. (1999). *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*. México: Cecsa.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hodgetts, R., & Altman, S. (1989). *Comportamiento de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership. *Journal of Management*, 409-473.
- Kaufmann, A. (1997). Liderazgo transformador y formación continua. *Revista española de investigaciones sociológicas* , 77-78, 163-164.
- Koontz, H. (1979). *Curso de administración moderna*. México: McGraw Hill.
- Landolfi, H. (2009). *La esencia del liderazgo*. Argentina: Dunken.
- Lavarez, M. (2001). *El liderazgo educativo y la profesionalización docente*. México: Consudec.
- Lorenzo, M. (2002). *Didáctica y organización de la educación especial*. Mexico: Dykinson.
- Molinar, M. d., & Velazquez, L. M. (2001). *Liderazgo en la labor docente*. México: Trillas.
- Münch, L. G., Jimenez, S., Patiño, F., & Pedronni, F. (2010). *La administración y planeación de las instituciones educativas*. México: Trillas.
- Nader, M., & Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un analisis según el modelo de liderazgo transformacional y transaccional. *Universitas Psychologica*, 689-698.

- Palomo, M. T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. México: Esic.
- Perez, M. A. (2001). *Desarrollo de habilidades del personal directivo en instituciones educativas*. México: Trillas.
- Ramos, A. (2007). *Liderazgo y conducción de equipos*. México: Trillas.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.
- Rodriguez, M. (1988). *Serie de capacitación integral*. México: Manual moderno.
- SEP. (4 de Mayo de 2012). www.sep.com.mx. Obtenido de <http://www.dgpp.sep.gob.mx/principalescifras/Consulta.aspx>
- Siliceo, A., Casares, D., & González, J. L. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: Mcgraw Hill.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 251-289.

ANEXOS

A continuación se presentaran los distintos elementos que han servido para este estudio de caso.

El primero es el cuestionario con el que se realizó el diagnostico, el cual está formado por 36 afirmaciones, concernientes a las 9 dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional.

Después se presentan las diferentes actividades que se aplicaron durante la intervención, las cuales constan de 4 ejercicios.

Por último se muestra un formato donde se presentan dos problemas cotidianos, donde los directores tienen que presentar soluciones que vayan acordes a las problemáticas presentadas.

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de los diferentes estilos de liderazgo que existen en la zona escolar XCIX.

Quisiéramos pedirle su ayuda para que pueda contestar algunas preguntas que no llevaran mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional pero nunca se comunicaran datos individuales.

Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Muchas gracias por tu colaboración.

Atte.

Lic. Nomelí González Vásquez.

Datos demográficos, escolares y organizacionales.

Marque con una "X" y responda, según sea el caso, en cada uno de los siguientes aspectos que se presentan a continuación y que correspondan a sus características personales.

1. Sexo.

a) Femenino

b) Masculino

2. Edad: _____

3. Estado civil.

a) Casado

b) Soltero

c) Otro _____

4. Ultimo grado de estudios: _____

5. Año de egreso: _____

6. Antigüedad en la escuela: _____

7. Antigüedad en el puesto: _____

8. Personal a su cargo: _____

9. Numero de personal a su cargo: _____

Gracias.

Instrucciones: Marque con una “x” en cada una de las afirmaciones que se presentan a continuación. Elija solo una opción y por favor no deje ninguna sin contestar.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

1. Tengo la confianza de las personas que me rodean.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

2. Promuevo en el personal los valores éticos y morales.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

3. Soy un ejemplo a seguir en mis acciones.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

4. Premio al personal el trabajar siempre con creatividad.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

5. Me despreocupo de las de las acciones de cada uno de mis colaboradores.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

6. Busco un ambiente de buen humor en la institución.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

7. Incentivo a las personas por su rendimiento.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

8. Considero que es intrascendente el sancionar al personal cuando existe alguna falla.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

9. Intervengo en las acciones de mis colaboradores.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

10. Desconfío totalmente en cada una de las personas de esta institución.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

11. Me siento identificado con las personas con las que trabajo.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

12. Aliento al personal constantemente en sus acciones.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

13. El personal del colegio son dependientes de mis decisiones en la resolución de problemas.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

14. Apoyo en lo que sea necesario para que mis allegados resuelvan sus problemas.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

15. Utilizo el sentido del buen humor para señalar problemas.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

16. Ignoro los logros de mis colaboradores.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

17. Las reglas de trabajo pueden ser quebrantables.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

18. Intervengo solamente cuando la situación se ha salido de control.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

19. Poseo una visión concreta de lo que tengo que realizar dentro de esta institución.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

20. Orinto las acciones de mi personal hacia la misión institucional del colegio.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

21. Demuestro seguridad en lo que proyecto.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

22. Desconozco las particularidades de cada una de las cosas que realizo.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

23. Ignoro cada una de las peticiones que me hacen.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

24. Mi buen humor está siempre presente en mis acciones.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

25. Para una mayor eficiencia debe existir una mayor recompensa.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

26. Desconozco la actuación del personal en sus funciones.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

27. Es probable que me encuentren cuando me necesiten.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

28. Demuestro falta de interes a los problemas que puedan surgir en la escuela.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

29. Establezco metas y objetivos grupales.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

30. Oculto la visión que tengo de la institución.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

31. Ignoro las propuestas que me proponen.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

32. Desconozco las características principales de todas las personas con las que

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

33. Acepto la realización de bromas con el sentido de tener un ambiente agradable de trabajo.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

34. La motivación extrínseca debe ser constante en la institución.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

35. Las reglas establecidas evitan las fallas y los errores.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

36. Tardo en tomar decisiones.

Siempre.	La mayoría de las veces sí.	Algunas veces sí, algunas veces no.	En desacuerdo.	Muy en desacuerdo.
----------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------	--------------------

Actividad: Técnica de rompehielo.

Tiempo: 20 minutos.

Materiales: Salón amplio

Desarrollo: Un participante empieza dando su nombre y una cualidad que lo defina como persona. El compañero que sigue debe de repetir el nombre del compañero de a un lado y su cualidad mencionada, y así sucesivamente hasta que puedan terminar todos.

Notas específicas: La técnica es para una cantidad de alrededor 20 personas y con un salón amplio para que se pueda dar el espacio suficiente para manejar una visibilidad entre los participantes.

Actividad: Lluvia de ideas.

Tiempo: 30 minutos.

Materiales: Salón amplio.

Desarrollo: Por medio de un coordinador se dirige la actividad, donde por un orden en la forma de expresarse se mantenía una organización para poder expresar ideas finales. Las ideas finales tenían que ser centradas en una frase final del tema visto ese día.

Notas específicas: Se debe mantener un orden al expresarse para que todos sean escuchados y mediante una organización en la que participen todos.

Actividad: Técnica de identificación de liderazgo

Tiempo: 30 minutos.

Materiales: Salón amplio

Cartulinas

Plumones

Masking tape

Desarrollo: Se les divide por equipos y le son entregadas cartulinas con plumones, donde se les dan papelitos con el nombre de las dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional existentes. También se les dan acciones de ese tipo de liderazgo ya recortadas para que se pueda relacionar con las dimensiones, y estas deben de pegarlas en la cartulina. Al finalizar la actividad en equipo, pasara un representante de cada equipo para explicar la cartulina correspondiente.

Notas específicas: Los grupos deben ser integrados en forma equitativa y buscando una interrelación entre todos, sin agruparlos por amistad o grupos afines.

Actividad: Respuesta a problemas cotidianos.

Tiempo: 1 hora.

Materiales: Salón amplio

Hojas.

Plumas.

Desarrollo: Se les entregara una hoja con un formato, donde incluirá dos problemas cotidianos a los que se enfrenta un director. Ellos propondrán por escrito diferentes soluciones que realizarían para resolver dichos problemas.

Notas específicas: El formato contendrá nombre para fomentar una mayor seguridad en lo que se debe de expresar.

Universidad Autónoma de Baja California.

Maestría en Educación.

Administración educativa.

Liderazgo transformacional y transaccional en la zona escolar XCIX

Problema 1.

En el colegio se desea implementar un nuevo proyecto educativo, donde se fomentaran diversas actividades grupales e individuales. Para algunas de las actividades deben ser en horarios libres del docente y en horas extra clases no pagadas. Por tanto se da cierta resistencia al nuevo proyecto.

¿Qué estrategias puede realizar para despertar un interés en el docente?

Problema 2.

Se realizara en la institución un festejo por el día de las madres, pero la planta docente se encuentra desunida y el trabajo que realizan son por medio de esfuerzos individuales

¿Cómo puedo fomentar el trabajo en equipo y una motivación grupal?
